مكتبة الإكسير الإلكترونية
Al-Exir Electronic Library

SWOT
لتقيم المصارف التجاريه

الأستاذ الدكتور
طلال محمد الججاوي
- ساكنة السلطاني

اليازوري
www.yazori.com

SWOT لتقيم المصارف التجاريه
الأستاذ الدكتور
طلال محمد الججاوي
اليازوري

مكتبة الإكسير الإلكترونية
Al-Exir Electronic Library

SWOT

لتقييم المصارف التجارية

أ.د. طلال الججاوي سكنة السلطاني

المحتويات

المقدمـــــــــة 1
الفصل الأول 3
مدخل إلى تحليل SWOT 3
أولا:- المفهوم والأهمية والتعريف........ 3
ثانيا :- الهدف من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT........ 8
ثالثا :- رؤيا إستراتيجية لخطوات تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي 9
رابعا :- نظام المعلومات الإستراتيجية وعلاقته بالتحليل الاستراتيجي SWOT........ 12
الفصل الثاني 15
التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية 15
باستخدام SWOT 15
المستوى الأول : تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة(PESTEL) 15
المستوى الثاني : تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) 19
المستوى الثالث :- تحليل بيئة المنظمة الداخلية........ 28
اولأ:- الموارد المالية........ 39
ثانيا :- الموارد البشرية........ 42
ثالثا :- الموارد التسويقية 43
الفصل الثالث........ 53
التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للمصارف التجارية بشكل عام والاستثمارات بشكل خاص........ 53
الفصل الرابع........ 53
أولا: طبيعة عمل المصارف التجارية........ 53
ثانيا:- المصارف المتخصصة........ 54
ثالثا:- المصارف الإسلامية 55
سمات المصارف التجارية 56
وظائف المصارف التجارية 59
أهداف المصارف التجارية........ 62
مجالات توظيف أموال المصارف التجارية 63
النظام المحاسبي في المصارف التجارية 67
خصائص النظام المحاسبي للمصارف التجارية........ 68
المبادئ العامة للنظام المحاسبي في المصارف التجارية........ 69
عملية الإدارة الإستراتيجية في المصارف التجارية 70
ثانيا:أهمية الاستثمارات في المصارف التجارية 72
الفصل الخامس........ 75
توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتحليل بيئة العمل المصرفي في المصارف عينة البحث 75
الفصل السادس........ 87
توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتقييم العمل المصرفي في المصارف عينة البحث........ 87

اولأ :- الهيكل التنظيمي 116
ثانيا:- ثقافة المصرف..126
ثالثا:- الموارد 129
1- الموارد في مصرف بغداد 131
2- الموارد في المصرف التجاري العراقي...145
3.الموارد البشرية...153
4.الموارد التسويقية 155
المصادر 179
أولا: القران الكريم 179
ثانيا : القوانين والتشريعات والسجلات الرسمية...179
ثالثا : الكتب 180
رابعا : البحوث والدراسات والدوريات 183
خامسا : الاطاريح والرسائل الجامعية 184
سادسا : مصادر الشبكة الدولية للمعلومات " الانترنيت " 185
أولا : الكتب . A- Books...186
ثانيا : الدوريات والبحوث . B-Periodicals & Researches...............................188
ثالثا : مصادر الشبكة الدولية للمعلومات "الانترنيت " . C- Internet 188

المقدمـــــــــــــة

إنَ احد مقاييس التطور الاقتصادي للبلد ينعكس من خلال مدى تطور الصناعة المصرفية فيه ، لأنها تشكل أهم أدوات تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال تبني سياسة نقدية ملائمة لوضعها الاقتصادي، وتعتبر الصناعة المصرفية العراقية بيئة خصبة ونشطة وبشكل خاص بعد تبنيها لسياسة اقتصادية منفتحة على العالم الخارجي ، ودخول شركات عربية وأجنبية لتنفيذ مشاريع استثمارية إليه ، مما يوجب على إدارات المصارف العراقية الحكومية والأهلية من تطور عملها وضرورة اطلاعها وإتباعها الأساليب الإدارية والمالية الخاصة بالصناعة المصرفية الحديثة والمتطورة بما يجعلها تنافس المصارف العربية والأجنبية، ومن هنا تم اختيار موضوع البحث باعتباره يمثل خطوة من خطوات الإدارة والمحاسبة الإستراتيجية الحديثة ، التي تعتبر وسيلة لإدارات المصارف لمواجهة التحديات الإستراتيجية التي تجابهها متمثلة بالتغيرات البيئية الكثيرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة والمتزايدة وهذه التغيرات والمنافسة تحتاج إلى مواكبتها بشكل مستمر والتكيف معها لتستطيع المصارف الاستمرار بعملها وتحقيق أهدافها ، والتحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT هو الوسيلة التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها في ذلك . وقد تضمن البحث أربعة فصول ، تناول الفصل الأول ومن خلال مبحثين الدراسات السابقة التي تخص موضوع البحث وموقع المبحث منها ، أما المبحث الثاني فقد استعرض الإطار العام للدراسة من حيث أهمية موضوع البحث ومشكلته وأهميته من الناحية النظرية والعملية ومصادر تشكيله النظري والعملي ومدة الدراسة وعينة البحث ، إما الفصل الثاني فقد تضمن ثلاثة مباحث ، عرض المبحث الأول الإطار العام للتحليل الاستراتيجي SWOT وتضمن المبحث الثاني التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT ، أماّ المبحث الثالث فقد استعرضنا فيه توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT في المصارف التجارية بشكل عام واستثماراتها بشكل خاص ، أما الفصل الثالث فقد تضمن استعراض التشكيل العملي التطبيقي للبحث ومن خلال ثلاثة مباحث عرض المبحث الأول نبذة تعريفية عن الجهاز المصرفي العراقي بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص وفي المبحث الثاني تناول توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتحليل بيئة العمل المصرفي الخارجية والداخلية للمصارف عينة البحث ، وفي المبحث الثالث عرض نتائج توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتقييم المصارف

التجارية عينة البحث ، أَما الفصل الرابع فتضمن الاستنتاجات النظرية والعملية للبحث وكذلك التوصيات التي توصل إليها البحث .

الفصل الأول

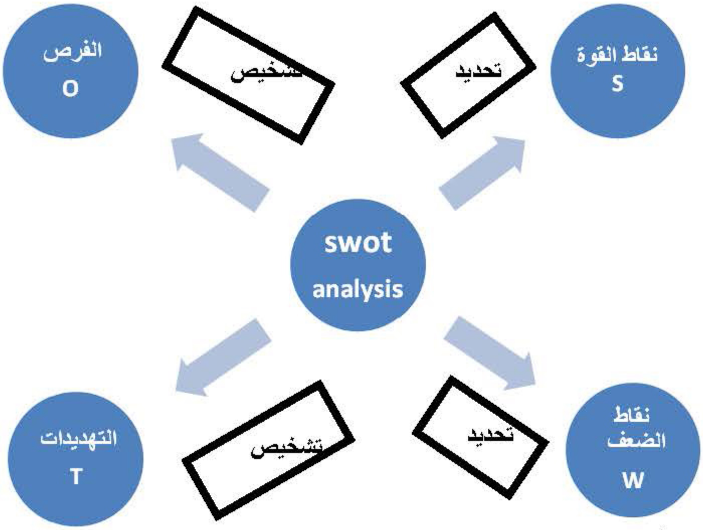
مدخل إلى تحليل SWOT

أولا:- المفهوم والأهمية والتعريف

مصطلح SWOT عبارة عن اختصار لأربعة كلمات انكليزية لكل كلمة معنى وكالاتي :-

نقاط القوة S = Strenghts
نقاط الضعف W=Weaknesses
الفرص O=Opportunities
التهديدات T=Threats

وكما هو موضح بالشكل رقم (1 - 1) وهو يبين العناصر الأساسية التي يتكون منها تحليل SWOT



المصدر : من أعداد الباحثة

لذلك فأن SWOT :- عبارة عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات .وتعود فكرة SWOT في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة للكاتب " Sielznich Philip" لعام 1957 والتي تقوم على أساس وجود مواءمة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية والفرص

والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية . (رشيد وجلاب ، 2008 : 265) ولا يمكن فصل البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية . والمنظمة لا تستطيع العمل على عوامل بيئتها الداخلية ، اي ما تمتلكه من نقاط قوة او ضعف ، بل يجب أن تستغل نقاط قوتها بالفرص المتاحة أمامها او مواجهة التهديدات التي تشكل خطراً عليها . (العبيدي ، 2007 : 66) وفي الوقت نفسه التقليل او معالجة نقاط ضعفها التي تكون عائقا أمامها لاغتنام الفرص او مواجهة التهديدات ، وفي الوقت نفسه لا تستطيع أن تختار فرصاً دون أن تكون لها القدرة المادية والبشرية على اغتنامها ، او تستطيع مواجهة تهديدات تواجهها دون أن تكون مستعدة لذلك او لا تمتلك قوة تقابل تلك التهديدات .

يطلق على تحليل SWOT بالتحليل الرباعي لكونه يتكون من أربعة عناصر ، تسترشد بها المنظمة لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لدى المنظمة بناءا على نتائج تحليل SWOT .(wikipedia . http:uplood،2009) . وتم تطوير أسلوب SWOT من قِبل اساتذة مدرسة هارفرد وهم كل من (Learned &Andrews) . واستمر التطور لهذا الأسلوب في التحليل حتى أصبح احد الأدوات المفيدة في مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال والمرحلة الأولى من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية لتحديد ، وبدقة ، نقاط قوة وضعف المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية .(Pitts & David ، 1996:10) . وينظر إلى تحليل SWOT على انه "أداة شعبية " حيث يمكن تطبيق هذا الأسلوب على الأسر والأفراد وعلى القطاعات العامة او الخاصة وفي كافة المنظمات بغض النظر عن حجمها او نشاطها او موقعها . (www.dynamic investor . sa.net)

لذلك فهو وسيلة لتوفير المعلومات عن عوامل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وكذلك معلومات عن عوامل البيئة الخارجية ، وما يتوفر فيها من فرص او تهديدات .(الغالبي وادريس ، 2007 : 253) . وبناءا على هذه المعلومات تستطيع المنظمة أن تحدد عدة بدائل ، وبالتالي اختيار البديل الأفضل الذي يتلاءم مع إمكانياتها المادية والبشرية ومع الفرص المتاحة أمامها في البيئة الخارجية او بما يجنبها التهديدات التي تشكل خطرا عليها . (www.wikipedia.org) . وتحليل SWOT هو كلمة مركبة تستخدم لوصف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي هي عوامل إستراتيجية لاقتصاد معين. (Wheelen & Hunger,2004:109)

ويسمى تحليل SWOT بالتحليل الاستراتيجي حيث اختزلت بعض الأدبيات الإدارية التحليل الاستراتيجي بمصطلح (SWOT) (عبيد ، 2008 :193) . وتحليل SWOT يلخص القضايا الأساسية الموجودة في بيئة العمل والقدرة الإستراتيجية للمنظمة والأكثر احتمالا في التأثير على تطوير

إستراتيجيتها وهو ما يتم الاعتماد علية للحكم على مسارات التحرك المستقبلي وكذلك تحديد ارتباط نقاط القوة والضعف الحالية وقدرتهما على التعامل مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل . (Johnson & Scholes، 2002 : 182) . وتحليل SWOT يعني التحليل الاستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، ويعد حجر الزاوية لما يوفره من بيانات تستطيع الإدارة الإستراتيجية أن تعتمد عليها في إكمال بقية مراحلها . (الدوري ، 2007: 155) . وكلمة استراتيجي اواستراتيجية يرجع أصلها إلى الكلمة الإغريقية (Strategos) وتعني فن القيادة او فن الجنرال (بني حمدان وادريس ، 2009 : 167) وللإستراتيجية تعاريف متعددة نورد فيما يلي بعضاً منها :-

عرفها " Mintzbery" بأنها خطة او منهج او موضوع ، لتحقيق هدف ما ، هي الممر او الجسر لبلوغ هدف معين . هي أسلوب او نمط او طريقة عمل والثبات على سلوك معين ، هي موقع او مكان نرغب في الوصول إليه ، هي منظور او صورة تطمح المنظمة أن تكون عليها في المستقبل (السويدان والعدلوني ، 2004 : 18) . الإستراتيجية كما في قاموس المورد . هي من الحرب (بعلبكي ، 2005 :370) الإستراتيجية كما في قاموس ويبستر : هي علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية (العبيدي ، 2007 : 12) .

الإستراتيجية : تعني كل الإعمال المقصودة والإعمال التفاعلية " الكيفية " في العمل .(ناشرون ، 2006 :11) . الإستراتيجية : هي وسيلة لتحقيق غاية المنظمة المتمثلة برسالتها وتخلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وغاياتها ، ورسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها . (الصيرفي ، 2008 : 17) . الإستراتيجية : هي وصف لما تقوم به المنظمة من انسجام بين قابلياتها الخاصة مع الفرص المتاحة في السوق لتحقيق غاياتها الشاملة وتنفيذ أهدافها .

(Horngren et al ، 2000 : 462)

ونجد أن الإستراتيجية تعني :- خطة تعكس أهداف المنظمة بعيدة المدى والتنبؤ بمستقبلها بما يتلاءم مع إمكانياتها المتاحة والكامنة ووفقا للبيئة التي تعمل فيها . وبإضافة مصطلح الاستراتيجي الي تحليل SWOT وبما يحمله هذا المصطلح من معاني يكون إستراتيجية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وأصبح ألان في أدبيات الإدارة الإستراتيجية يمثل مفتاح عملية الإدارة الإستراتيجية . (عبيد، 2008 : 194) . فهو عملية لتحليل عوامل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط قوتها من حيث مواردها وقدراتها وكذلك نقاط ضعفها التي تمثل نواحي القصور لدى المنظمة ، وبناء على تحديد هذه

النقاط تتمكن إدارة المنظمة من الاعتماد على هذه المعلومات لغرض وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها مما يعني انه الأساس الذي تعتمد عليه عملية الإدارة الإستراتيجية بكافة مراحلها . (Mo7 dorghmsa . yahoo .com) . وتستخدم المعلومات المستخدمة من عملية SWOT لصياغة عدة استراتيجيات تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها ، وهذه الإستراتيجيات تبنى على أساس مقابلة الفرص الخارجية مع نقاط القوة الداخلية ، وعلى المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها بطرق غير مستخدمة في المنظمات المنافسة لها ، لتحقيق ميزة تنافسية لتعظيم إرباحها . (Pitts & David، 1996 :11). ويعتبر التحليل الاستراتيجي المرحلة الأولى المهمة لمساعدة المدراء في وضع وتطوير الاستراتيجيات بما يتلاءم مع المتغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية . (Dess met al m 2008 : 44)

ولهذا نجد أن التحليل الاستراتيجي SWOT هو المفتاح لجميع التحليلات التي تقوم بها المنظمة لتحديد مقدار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وبما يمكنها من وضع قراراتها الإستراتيجية بصورة صحيحة . (www. Planware . org) . ويتضمن التحليل الاستراتيجي الأعمال الواجب القيام بها للوقوف على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبما يساعد المدراء على وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة العليا. (Dess ,et al , 2008 :12)

من هنا نجد أن صياغة الإستراتيجية تبنى على درجة كفاءه التحليل الاستراتيجي ودقة نتائجه، فكلما كانت النتائج دقيقة وتعكس الوضع الحقيقي كلما أدى ذلك إلى صياغة خطط استراتيجية جيدة يمكن تنفيذها ، وهذه المرحلة الثالثة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ، وبالتالي يمكن مراقبة وتقييم هذه الخطط بشكل سهل وصحيح ، وهذا يدل على أهمية التحليل الاستراتيجي SWOT كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية بل يعتبر نجاح الإدارة الإستراتيجية مرهون بدرجة دقة وصحة نتائج التحليل الاستراتيجي ، وهذا النجاح يعني نجاح المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية العليا ، لذلك نجد أن العلاقة ايجابية بين التحليل الاستراتيجي SWOT والأهداف الإستراتيجية التي تمثل رسالة المنظمة.(الدوري ، 2005 : 83) . والإستراتيجية الفعالة هي التي تقوم على تعزيز ما يتعلق بنقاط القوة وما يقابلها من فرص وتقليل اثر نقاط الضعف او تجنب التهديدات .(بني حمدان وادريس ، 2009 : 115) . وقد عرف التحليل الاستراتيجي SWOT بتعاريف متعددة نورد بعضاً منها فيما يلي:-

عرف "Wright" التحليل الاستراتيجي SWOT على انه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية بالفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية . (بني حمدان وادريس ، 2009 : 115) .

- تحليل SWOT هو تحديد لمواطن القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وليس مجرد سرد وصفي للعوامل الداخلية والخارجية .
John, 1997:180-181
- التحليل الاستراتيجي SWOT هو عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي بين الأعمال وبيئتها التنافسية .(عبيد ،2008 :194) .
- التحليل الاستراتيجي هو الإرشاد والتقويم وتجميع المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية لغرض تحديد العوامل التي سيتقرر في ضوئها مستقبل المنظمة (www.egov.gov.as,2009)
- التحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية ، والكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، وهـــــذا يؤدي إلى زيادة قدرة الإدارة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.(John & Scholes، 2: 1997) .
- التحليل الاستراتيجي SWOT يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء .(Thompson1997:2) . ويعتمد تحليل SWOT على مبدأ أساسي مبني على أن جهود صنع الإستراتيجية تهدف إلى إحداث تناسب جديد بين إمكانيات مصادر المنظمة ومواردها التي تعكس التوازن الحركي بين ميزات مصادر الموارد وعيوبها ومكانتها الخارجية التي تعكس قدرتها التنافسية، ومقدار المخاطر التي تواجه المنظمة من المنافسين الحاليين والجدد وهذا يشكل تهديدا لمقدار واستمرار إرباحها لذلك فان أفضل بديل استراتيجي ذلك المبني على أساس ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات وطاقات وتوظيفها بأفضل الفرص المتاحة مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر والعوائد المرتبطة بها.(ناشرون، 2006 :125) .

وعملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT ولغرض تحليل العوامل الداخلية والخارجية في المنظمة تتطلب توفير معلومات عن الأنشطة التي تخلق قيمة في المنظمة ، كتحليل التكافل وفقا للإستراتيجية التنافسية التي تتبناها المنظمة وكذلك تتطلب توفير معلومات مالية عن أسواق منتجات المنظمة وتكاليف المنافسين وهياكل التكلفة (عبد العظيم ، 2005 : 32) . لذلك نجد أن مخرجات المحاسبة المالية والتي تمثل نتائج عمل الإدارة الإستراتيجية تعتمد على البعض منها عملية التحليل الاستراتيجي وهذا يعني أن جزء من بيانات التحليل الاستراتيجي تبنى على مخرجات النظام المحاسبي المالي وفي الوقت نفسهِ قسم الحسابات يحتاج معلومات لغرض

وضع الخطط الاستراتيجية من إدارت التسويق او إتباع إستراتيجية تخفيض في الكلف وما يتطلب من معلومات تحدد على أساسها من إدارات التسويق ، وهذا التداخل بين عمل المحاسبة والإدارة الإستراتيجية أدى إلى ظهور ما يسمى بالمحاسبة الاستراتيجية ويرى (Grundy et al,1998) . انه يمكن الاستفادة من نسب التحليل المالي اذ تم مزجها بالتحليل الاستراتيجي في عملية واحدة أطلقوا عليها اسم المحاسبة المالية الإستراتيجية ، ولغرض صياغة إستراتيجية المنظمة لدعم تحليل نقاط القوة والضعف يمكن الاستفادة من تحليل القوائم المالية ، وكذلك فهم استراتيجية المنافسين وتحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم والفرص والتهديدات المتاحة او التي تواجههم .(عبد العظيم ، 2005:9) . وفي الوقت نفسه يعتبر نقطة قوة لدى المنظمة وجود كوادر محاسبية وتدقيقية كفوءة وذات مهارات .تكنولوجية وخبرات محاسبية لان ذلك ينعكس إيجابا على العمل المحاسبي ويجعل منه وسيلة لبيان المركز المالي الحقيقي للمنظمة وهذا يعزز ثقة أصحاب المصالح من مستثمرين وعملاء ومجهزين ، وبالعكس إذا كانت الكوادر المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالعمل المحاسبي ضعيفة فانه نقطة ضعف تحسب على المنظمة وتنعكس عليها سلبا .ونرى أن التحليل الاستراتيجي المحاسبي هو عملية تحديد نقاط قوة وضعف العوامل الداخلية لبيئة المنظمة وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات لعوامل البيئة الخارجية للمنظمة ، بناءا على تحليل هذه العوامل واعتماد النسب المالية لمخرجات المحاسبة المالية بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيقها لميزة تنافسية .

ثانيا :- الهدف من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT

وفقا لعناصر مصطلح SWOT فان الهدف يتضح من خلال معاني الكلمات التي يتكون منها هذا المصطلح وكالاتي :- (http: // ar.wikipedia org) و(بني حمدان وادريس، 2009 :112)

1 -نقاط القوة S وتعني تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة والموجودة فعلا وتتمثل بالإمكانيات الذاتية التي تتميز بها المنظمة وتنفرد بها عن منافسيها ، وتمكنها من استغلال الفرص المتاحة وبموجبها تستطيع مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها .
2 -نقاط الضعف W هي نواحي الضعف التي تعاني منها المنظمة الموجودة فعلا والتي تحد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص

المتاحة إمامها وتشكل نقصا داخل المنظمة وتحاول المنظمة التقليل منه او معالجته باغتنام الفرص او استغلال نقاط القوة

3 -الفرص O وتتمثل بالظروف او الاتجاهات الخارجية ذات الأثر الايجابي في المجال الذي تتميز به المنظمة وتستطيع استغلاله بموجب إمكانياتها ومواردها.

4 -التهديدات T وتتمثل بالظروف او الاتجاهات الخارجية ذات الأثر السلبي في المجال الذي تتميز به المنظمة والذي يقود إلى خسائر متتالية اذا لم تدرس جيدا من قبلها .

وبالإضافة إلى ما يدل عليه مصطلح SWOT نجد أن الكثير من الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية تحدد عدة أهداف للتحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT وكالاتي :-

(الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 : 29) و (بني حمدان وادريس ، 2009:115) و (الغالبي وادريس ، 2007 : 324) و (الزعبي ، 2005 : 107 - 108) .

1 -يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها .

2 -بيان نوع الإستراتيجية ونوع الدفع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية .

3 -اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المنظمة لأجل دعم نقاط قوة المنظمة واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها .

4 -تحديد الفجوة الاستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتنبوء بالمستقبل بناءا على هذا التشخيص وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به .

5 -يعتبر إطارا منطقيا لجميع جوانب عمل المنظمة ويؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلاءم عمل المنظمة وتحقق المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية .

ثالثا :- رؤيا إستراتيجية لخطوات تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي

تعتبر المعلومات التي تحصل عليها إدارة المنظمة من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT المصدر الأساسي التي في ضوئها تضع الموازنات الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية المستقبلية وبشكل خاص في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وحالات عدم التأكد واشتداد سوق المنافسة لذلك نجد هذه الخطوات تتمثل بالاتي :- (الزعبي ، 2005 :122- 123) و(http :// upload – Wikipedia .org) (www. Planware . org . 2009) و (www. 12 manage . com) .

1 -توجيه النقاط من خلال التركيز على الأهداف الرئيسية الإستراتيجية للمنظمة والوضع التنافسي لها أمام المنظمات المنافسة ، وبما يحقق أقصى الإرباح ، وتعظيم حصص المالكين وزيادة قيمة المنظمة .

2 -تحليل الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي تتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها الذاتية مع الأخذ بنظر الاعتبار الأرباح التي تستطيع الفرص توليدها ومقارنتها بفرص أخرى او مجالات استثمار أخرى ، وكذلك حجم المخاطرة التي ترافقها، ومن الفرص وجود فجوات تسويقية يمكن للمنظمة استغلالها لتحقيق مزيد من الأرباح او خطوط إنتاج جديدة وكذلك قد تشكل العوامل الخارجية الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية فرصا للمنظمة .

3 -تحديد التهديدات التي تشكل خطرا على المنظمة لتعمل على إيجاد السبل المناسبة لمواجهتها او تجنبها من خلال استغلال نقاط القوة او الفرص المتاحة ، ومن اهم التهديدات دخول منافسين جدد للسوق او توفير سلع وخدمات بديلة عن منتجات المنظمة وكذلك السياسات والإجراءات ذات التأثير السلبي على عمل المنظمة ، كتدهور الظروف السياسية او عدم الاستقرار الاقتصادي او تغير قوانين الضرائب . وكل ما ينعكس سلبا على مبيعات منتجات المنظمة ويقلل من إرباحها او حصتها في السوق .

4 -التحديد الأولي للفرص والتهديدات وهذا يؤدي إلى تركيز التحليل على العوامل ذات العلاقة عند دراسة نقاط القوة والضعف ، اي التركيز على توسيع فرص الربح بالاعتماد على المبادرات المبتكرة واعتماد مزيج المنتج الشامل ، وكذلك محاولة الاستعداد للتهديدات او العمل على احتوائها .

5 -تحليل نقاط القوة والضعف وذلك من خلال تحديد عدد من العوامل التي ترى إدارة المنظمة أن تحليلها ، والوقوف على نقاط قوتها وضعفها يعكس فعلا نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها وذلك لغرض تعزيز نقاط القوة ومحاولة التقليل أو معالجة نقاط الضعف مثل متابعة المصاريف

غير المباشرة او تغير طريقة احتساب الاندثارات للموجودات ويكون ذلك من خلال طرح عدة أسئلة عن العوامل الداخلية وبناءا على إجابتها تحدد نقاط قوتها وضعفها .

6 -يعٌّد تحديد نقاط القوة والفرص والتهديدات باستخدام تحليل SWOT وسيلة أمام المنظمة لتوفير معلومات كثيرة تستطيع أن تعد منها عدة بدائل إستراتيجية وبالتالي تستطيع اختيار البديل الأفضل وبما يحقق لها أعلى العوائد واكبر حصة سوقية .

7 -تحديد الأهداف ذات المدى الطويل والمتوسط والقصير، وتعريف المؤشرات التي تحدد الأهداف كما ونوعا وما يحدد انجازه . وهنالك رأيان متناقضان في ما يخص أهمية الاعتماد على عوامل البيئة الداخلية او الخارجية لتكون أساساً تنطلق منه عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT وكما يلي :- (الزعبي ، 2005 : 123) و (Hitt et al,2001:7) .

1 -إِنّ الأساس في إعداد إستراتيجية المنظمة هو تحليل عوامل بيئتها الداخلية وما تمتلكه من نقاط قوة او ضعف ولا تعطي الأهمية اللازمة لعوامل البيئة الخارجية على الرغم من أهميتها . اذ يبين أصحاب هذه النظرية والتي تستند على الموارد أن نجاح العمل لا يتوقف على عوامل ، لان كل المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة تميل إلى التضارب في الأمد البعيد في ضوء أداء الربح ، لكن هذا غير صحيح اذ إِنّ الاهتمام بالميزة التنافسية وبمصادرها الدائمة وتحديد احتياجات السوق هو المطلوب من المنظمات العمل به لتحقيق أهدافها. (Wheelen &Hunger) . وتعتمد نظرية الموارد على تحديد مقدار موارد المنظمة وبموجبها تختار الفرص التي يناسبها الاستثمار فيها. وهذا يعني من الناحية المحاسبية أن المنظمة تحدد مقدار مواردها الحالية والموجودة فعلا وعلى ضوئها تختار الفرص التي تحقق أهدافها ، لكن ذلك يؤدي إلى عدم قبول المنظمة بفرص تحتاج إلى موارد تفوق قدراتها وان كانت عوائدها كبيرة .

2 -الأساس في إعداد إستراتيجية المنظمة هو تحليل عوامل البيئة الخارجية وما فيها من نقاط قوة او ضعف وإهمال العوامل الداخلية ، وتحاول اغتنام الفرص الجيدة وان كانت تفوق قدراتها المالية ، وقد تلجا إلى الاقتراض للحصول على عوائد اكبر ، ومن الناحية المحاسبية فان العائد يتناسب طرديا مع قيمة الفرصة ومخاطرها وهذا يدل على طبيعة

المنظمات المجازفة . و نجد أن التحليل الاستراتيجي لا يمكن الاستفادة منه اذ لم يتكامل إطاره العام من خلال تحديد عوامل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وبالتالي فان الإستراتيجية الأفضل هي التي تعمل على تعزيز نقاط القوة واغتنام الفرص والاستعداد للتهديدات ومعالجة نقاط الضعف .

رابعا :- نظام المعلومات الإستراتيجية وعلاقته بالتحليل الاستراتيجي SWOT

إِنّ عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT هي وسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وهذا التحليل يتطلب بيانات كثيرة ، ومن جهات ومصادر متعددة عن عوامل البيئة الداخلية والخارجية ، وهذه البيانات تتمثل بقاعدة بيانات تعتبر كنظام للمعلومات الإستراتيجية ، وتزود ببيانات روتينية وغير روتينية تفرضها تغيرات البيئة وطبيعة النشاط ، وهذه القاعدة تتطلب وجود تقنيات تكنولوجية متطورة وكوادر بشرية كفوءة ومؤهلة لتحقيق الفائدة التي أَنشئت من اجلها . (الزغبي ، 2005 : 126) . وتحتاج الإدارة العليا في المنظمة إلى المعلومات الإستراتيجية لغرض تحديد أهداف المنظمة والمصادر والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، وهذه المعلومات تتصف بكونها تغطي المنظمة ككل ، وتخص فترات مالية متوسطة وطويلة الأمد وتخص كافة عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة (عبود ، 2008 :30) وبما أن عملية التحليل الاستراتيجي SWOT هي مستمرة باستمرار حياة المنظمة معقدة لقيادة التغير الاستراتيجي (عبيد ، 2008 :193) . لذلك فان تحليل SWOT يكون دون فائدة إِنّ لم يكن هناك قاعدة بيانات .ويحقق توفير نظام للمعلومات الإستراتيجية في المنظمات الأتي:- (الزعبي ، 2005 :126-127) .

1 -يوفر إشارات تحذير مبكرة عن ظروف عدم التأكد ، والأحداث التي سوف تحدث في الحاضر والمستقبل وذلك لتعقب أداة التحليل SWOT للمتغيرات البيئية وبشكل مستمر .
2 -يمكن من اتخاذ القرارات الطارئة الإستراتيجية التي تتطلبها التغيرات البيئية والتنافسية .
3 -مساعدة جميع المدراء وفي كافة المستويات الإدارية وذلك عن طريق تزويدهم بتقارير روتينية بان نظام المعلومات الإستراتيجية يقدم معلومات لغرض اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية ، القرار

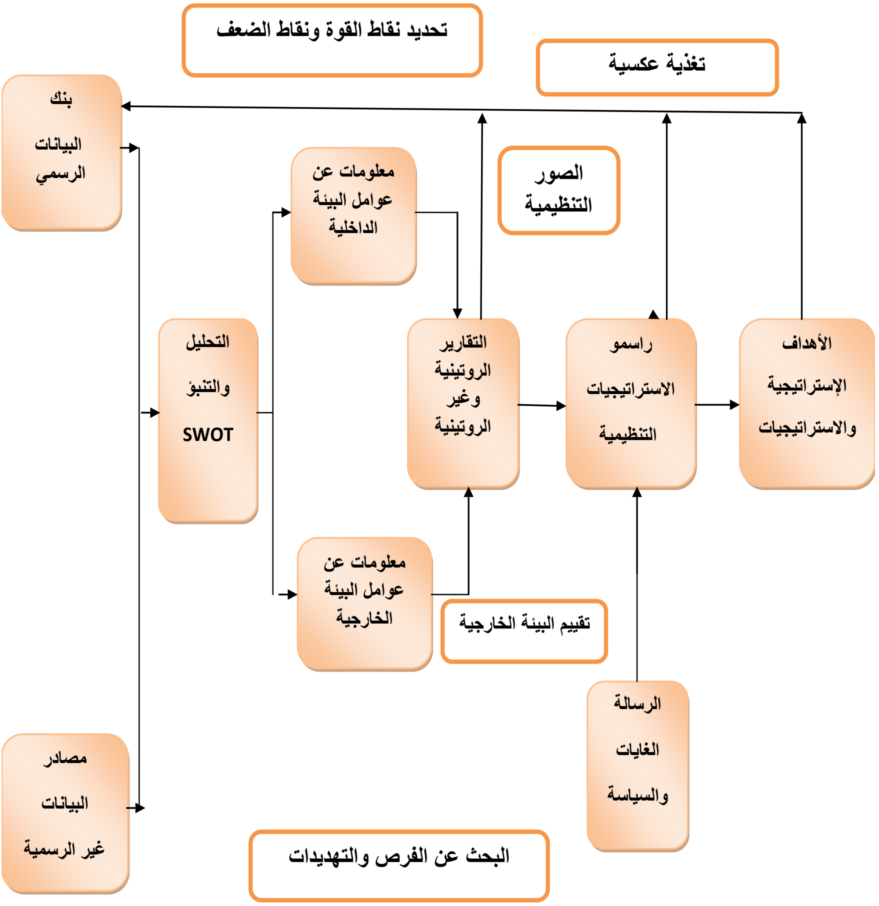
الاستراتيجي يتطلب توفير معلومات حيوية عن الأداء السابق والمنافسة وعن البيئة الداخلية والخارجية وعن الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية .

4 -المعلومات الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في تنفيذ الاستراتيجيات والسيطرة عليها .

5 -يمكّن نظام المعلومات الإستراتيجية إدارة المنظمة من إعداد استراتيجيات دون إعادة صياغتها ، بل تعديلها في ضوء المتغيرات المستجدة والأهداف الجديدة . وتقوم شعبة المحاسبة بتزويد نظام المعلومات الإستراتيجية بالتقارير المالية الدورية والتي تعكس نتائج أعمال المنظمة المالية إضافة إلى القوائم المالية التي تعكس مركزها المالي ودرجة تحقيق المنظمة لأهدافها ..

وعلاقة عملية تحليل SWOT بنظام المعلومات الإستراتيجية تكون من خلال تزويد النظام بمعلومات تعتبر نتيجة عملية تحليل SWOT عن عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتعتبر مدخلات لنظام المعلومات وبنفس الوقت يحتاج القائمون بعملية التحليل الاستراتيجي SWOT لمعلومات يحصلون عليها من نظام المعلومات الإستراتيجية وتكون كمدخلات لعملية التحليل الاستراتيجي أي علاقة الجزء بالكل ، والشكل رقم -2- يوضح تدفق البيانات لنظام المعلومات الإستراتيجية .

الشكل رقم (1 -2) يبين نظام المعلومات الاستراتيجية



Source: Higgins , james M , Vincze, Julian W ."Strategic Management: Text And Cases", 4 th ED., Saunders College Publishing , U.S.A. 1989. وبتصرف من الباحثة

الفصل الثاني

التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT

إن قيام المنظمات بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية يكسبها معلومات تفهم من خلالها حاضرها وفي ضوء ذلك تتنبأ بمستقبلها (Hitt et al,2001:50) . وتحديد عناصر البيئة الداخلية من نقاط قوة او ضعف وتشخيص عناصر البيئة الخارجية من فرص وتهديدات يجعل لدى أدارة المنظمة رؤيا استراتيجية لصياغة عده بدائل ، واختيار أفضلها بما يحقق المواءمة بين مواردها وقدراتها المالية والبشرية وبين ما متاح أمامها من فرص لاغتنامها او تهديدات للاستعداد لها او تجنبها (الدوري ، 173:2005) . من ناحية وتمثل رسالتها وأهدافها الإستراتيجية من ناحية أخرى . ولا يمكن الفصل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ذلك لان إحداهما تكمل الأخرىً وتتكون البيئة الخارجية الكلية من البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة بالصناعة وتؤثر عوامل البيئة الخارجية العامة على بيئة الصناعة الخاصة والتي بدورها تؤثر في المنظمة بشكل مباشر ، واستمرار التفاعل بين البيئتين يمكن المنظمة من الاستمرار والنجاح والتطور (الغالبي وادريس ، 2007 : 254) . وتتفق اغلب الأدبيات في الإدارة الإستراتيجية على أن التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT يتكون من ثلاثة مستويات تكمل بعضها الآخر (رشيد وجلاب، 2008 : 267) (www.tishreen.sheament.2007) . وهذه المستويات هي :

المستوى الأول : تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة(PESTEL)

يتصف تأثير هذه العوامل على كافة المنظمات بالعمومية دون استثناء ويكاد يكون متساوياً وغير مباشر ، وقد تضع الكثير من المعوقات التي لا تنتهي ، فقد تكون ايجابية لبعض المنظمات في حـين تكون تهديداً لأخرى (الملا حسن ، 2006 : 42)

والبيئة العامة تتضمن كل القوى والعوامل التي تؤثر على كل منظمة ، وفي أي قطاع في الاقتصاد وبشكل غير مباشر (Pitts&David,1996:28) لذلك لا يمكن للمنظمة التأثير عليها بل على أدارة المنظمة العمل على التكيف معها لاغتنام الفرص او اتخاذ السبل لمواجهة التهديدات وتتألف البيئة العامة من العوامل الستة الآتية :-

1 - العوامل الاقتصادية : وهي العوامل التي تمثل الوضع الاقتصادي العام وبكافة مؤشراته ومنها :-

a. معدل نمو الاقتصاد العام .

b. معدلات التضخم .

c. أسعار الفائدة واتجاهاتها .

d. الحالة الاقتصادية العامة (ركود / انتعاش) .

وتعتبر حالة انتعاش الاقتصاد وارتفاع معدل نموه فرصاً متاحة أمام المنظمات ، ينبغي استثمارها ويكون ذلك بزيادة منتجاتها كما ونوعاً ، وهذا يؤدي الى زيادة أرباحها وحصصها السوقية وبالعكس في حالة الركود الاقتصادي او استقرار او انخفاض نموه فان ذلك يعني انخفاض عدد المنتجات وانخفاض الأرباح ، اما فيما يخص حالة التضخم وما يرتبط بها من أسعار المنتجات وأسعار الفوائد فانها تؤثر على المنظمة ، وعليها ان تضع السياسات المالية المناسبة لتجنب نفسها الخسارة ، وتحاول المحافظة على مستوى أرباحها ، وتؤثر بشكل خاص على قرارات الاستثمار وقد تؤدي في بعض الأحيان الى توقف المنظمات عن الدخول في مشاريع استثمارية لان السمة الرئيسية للتضخم تتمثل بعدم إمكانية التنبؤ بالمستقبل بسبب عدم استقرار حركة النقد والنمو البطئ للاقتصاد ، والقرارات الاستثمارية تكون لفترات متوسطة او طويلة لذلك يشكل التضخم عامل تهديد للمنظمات الاستثمارية (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 ، 153) .ويرى (Hitt) ان العوامل الاقتصادية الواجب تحليلها تتمثل بمعدلات التضخم المالي ومعدلات الفائدة والعجز والفائض التجاري وعجز او فائض الميزانية (Hitt et al,2007:48)

2- العوامل الاجتماعية والثقافية

وتتمثل بكل ما يتعلق بالمؤشرات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة كالقيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للفرد والمجتمع والتي تؤثر في المنظمة (بني حمدان وإدريس، 2009 :94) . وتتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية السائدة في

المجتمع كقيم العلاقات الاجتماعية ونماذج السلوك وأسلوب المعيشة (الملا حسن ، 2006 : 42) . وهنا يتم تحليل عوامل تنوع قوة العمل من حيث تفضيلات العمل والمهنة فضلا عن عوامل نوع العمل من حيث المتطلبات المتعلقة بصفات المنتوج والخدمة(Hitt et al, 2001 : 50).

وتؤثر هذه العوامل في المنظمة وأهدافها الإستراتيجية من خلال فهم الأسواق والعملاء او الموارد البشرية التي تأتي للمنظمة من البيئة الخارجية أما العوامل الثقافية فان تأثيرها لا يقل عن العوامل الأخرى فنظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والنظرة للماضي والحاضر والمستقبل واستعداد المجتمعات للتغير جميعاً تؤثر على المنظمة وتطورها . (الغالبي وادر يس ، 2007 : 257) واحد وظائف المحاسبة المالية هي تحقيق الرفاهية الاجتماعية باعتبارها احد العلوم الاجتماعية التي تتأثر بالظروف العامة ، وأيضا كمهنة تتطلب مواصفات أخلاقية ومؤهلات ثقافية عامة ومهنية ، وتستطيع المنظمة الاعتماد على هذه العوامل في توجيه منتجاتها وبما يتلاءم مع تقاليد وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه ، بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق أرباح أعلى من منافسيها .

3- العوامل السياسية والقانونية

تعمل المنظمة في ظل بيئة تحكمها قوانين وسياسات اقتصادية ومالية ولا تستطيع ممارسة أعمالها مالم تتقيد بتلك القوانين والسياسات ، وقد تكون بعض القوانين كالضرائب تشكل فرصة او تهديداً لكل او بعض نشاط المنظمات ، فعندما تكون الضرائب على بعض الاستثمارات بنسب كبيرة سيؤدي ذلك الى تخفيضها ، وبالعكس اذا كانت نسب الضرائب قليلة سيؤدي بالمنظمات الى زيادة الاستثمار للحصول على الإعفاء الضريبي او التقليل من الضرائب (Pitts & David,1996:29) ، وفيما يخص السياسات المالية والمحاسبية التي يصدرها البنك المركزي من حيث الاحتفاظ بنسب من الأرباح كاحتياطيات تجدها تمثل فرصة بالنسبة للمصارف التجارية وكونها وسيلة لمساعدة المصارف في حالة تعسر عملها بسبب حدوث ظروف طارئة او غير طبيعية مثل انخفاض نسبة السيولة لديها ، وكذلك استخدام البنك المركزي لتلك المبالغ لتحقيق التنمية الاقتصادية في البلد. وكلما توافر استقرار اقتصادي وسياسي كلما انعكس ذلك إيجاباً على نشاط المنظمات وعلى المجتمع اما فيما يخص المنظمات متعددة الجنسية فعليها التقيد بالقوانين والسياسات المالية للدولة التي لها نشاط فيها (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 : 17) .

4- العوامل التكنولوجية

تعتبر هذه العوامل ذات تأثير كبير جداً على عمل المنظمات لامتلاك المنظمة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة ونقطة قوة قياسا بالمنافسين لان ذلك ينعكس إيجابا على طبيعة منتجاتها وجودتها وأسعارها (حبتور ، 2007 : 172) واذا كانت المنظمة تمتلك تكنولوجيا قديمة وغير متطورة فان ذلك يؤثر على عملياتها التشغيلية في الإنتاج والمواد الأولية ويحسب عليها كنقطة ضعف (بني حمدان وادريس ، 2009: 95) لذلك نجد أن ابعاد العوامل التكنولوجية تتمثل بالاتي : (الحسيني ، 2000 : 68) .

1 -تأثير التغير التكنولوجي على طلب المنتجات .

2 -تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية بتغيرها او تعديلها .

3 -تأثير التغير السريع في التكنولوجيا يشكل تهديداً كبيرآ على المنظمات التي تتعامل بمنتجات ذات تكنولوجيا متغيرة بشكل سريع او خدمات تخضع لرغبات العملاء واتجاهاتهم كالخدمات المصرفية ، ويعتبر التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT خير وسيلة لتعقب تلك التغيرات المتسارعة وإمداد المنظمة بالمعلومات عنها وكذلك يمكن متابعتها من خلال البحث والتطوير والاكتشافات العلمية (john,1997 : 179-180) .

وتعتبر الوسائل التكنولوجية كالحاسبات والبرامج الجاهزة المحاسبية فرصاً للكوادر المحاسبية والتدقيقية المؤهلة وذات الكفاءات العلمية ، وتهديداً للكوادر غير المؤهلة اذ ان استخدام الحاسبات يقلل من الكوادر العاملة ، وفي الوقت نفسه يعتبر التطور التكنولوجي فرصة للمنظمة فيما يخص العمل المحاسبي لان استخدام الحاسبات ذات التكنولوجيا الحديثة والمتطورة يساعد على انجاز العمل المحاسبي بوقت قليل ونتائج دقيقة وبعدة إشكال ، مما يساعد على توفير معلومات مالية في الوقت المناسب وتساعد إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية ومعرفة مركزها المالي بأي وقت . ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة في المصارف الصراف الآلي باستخدام البطاقة الذكية وكذلك شبكات الاتصال السريعة والبريد الالكتروني وهذه وسائل تسهل العمل المصرفي وتقلل من الكوادر البشرية ، لذلك تعتبر العوامل التكنولوجية تهديدا للكوادر غير المؤهلة وفرصاً للكوادر البشرية الكفوءه والمؤهلة والقادرة على مواكبة التطور التكنولوجي (Pitts& David,1996 :31) .

5- العوامل المعلوماتية والمعرفية

تعد التطورات في تكنولوجيا المعلومات إحدى نتائج الثورة المعلوماتية في نهاية القرن العشرين ، فضلاً عن تأثير تلك التطورات على منظمات الأعمال باعتبارها تمثل فرصا او تهديداً لها (الدوري ، 2005 :93) وتدرك

المنظمات ان الميدان التنافسي للقرن (21) يعتمد على قدرة صيد وحصر الذكاء وتحويله الى معرفة قابلة للاستخدام ، ونشرها بشكل متكرر في المنظمة واعتبارها جزء من إجمالي قيمة حاملي الأسهم ، والمنظمات التي تؤمن بذلك تنقل تركيزها من الحصول على المعلومة الى اكتشاف واستكشاف المعلومات للحصول على ميزة تنافسية (Hitt et al,2001:20) وتعتبر شبكة الاتصالات العالمية (الانترنيت) فرصة للمنظمات من حيث تسهيل الاتصال فيما بينها وتداول المعلومات والاتصال بالمنظمات الاستشارية والعلمية للحصول على المعلومات التي تحتاج اليها لتعزيز قدراتها المعرفية وتسهيل عملها ، وكذلك تشكل تهديداً في بعض الأحيان لبعض المنظمات وبشكل خاص تلك التي تمارس احتكار منتج معين لسهولة الدخول الى موقعها والاطلاع على بياناتها او سرقتها من مواقع عناوينها .

6- العوامل الديموغرافية

وتمثل هذه العوامل صفات المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، من حيث حجم السكان وفئاتهم العمرية وكيفية توزيعهم جغرافيا، وهذا سيكون فرصة للمنظمة التي تسعى لإنتاج منتجات او خدمات تخص فئات عمرية معينة او مناطق جغرافية معينة وهذا يمثل تهديدا للمنظمات التي تقيم مصانعها دون اخذ كثافة السكان في مكان تصنيعها .

لذلك على إدارة المنظمات وضع الخطط الاستراتيجية التي تلبي حاجات السكان وتبحث عن إمكان تواجدهم لتسهيل إيصال منتوجها إليهم وهذا يؤدي الى النجاح بعملها وتحقيق أهدافها ويشبع حاجات السكان . وعلى المنظمات قياس تكاليف نقل المنتجات او المواد الأولية واحتساب كمية المنتج وفقا لأعداد السكان وحسب ملاءمتها لفئاتهم العمرية او توزيعهم الجغرافي .

المستوى الثاني : تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)

يطلق على هذه البيئة عده تسميات منها (بيئة الصناعة) او (بيئة المهمة) او(بيئة التنافسية) وتعني المجال او القطاع الذي تستثمر به المنظمة أموالها وتقدم به منتجاتها لتحقيق أهدافها ورسالتها (www.sameh.ar.wordpress.com,2006) .

وعوامل بيئة المنافسة تمثل التحديات ذات الدور الأكبر في تحديد الوضع التنافسي للمنظمة من حيث قيمتها وربحيتها (طالب والغزالي ، 2009 : 79) .

- **بيئة المهمة :** هي عبارة عن عدد من المتغيرات تؤثر بشكل مباشر في جميع المنظمات التي تعمل في صناعة ما ، والصناعة تعني مجموعة منظمات تقدم منتجات متشابهة وقابلة للإحلال فيما بينها ، سواء كانت سلعاً او خدمات (رشيد وجلاب ، 2008 : 85) .
- **بيئة المنافسة :** هي بيئة العمل الملازمة لأداء المنظمة لعملها ، ويؤدي متابعتها وتحليلها إلى تحديد أنماط المنافسة وإشكالها ، وتؤثر في المنظمة على المدى القصير . (الصياح ، 2009 : 109) .

وتؤثر عوامل بيئة الصناعة بشكل مباشر على المنظمة وتعتبر المنظمة جزاًء منها تؤثر فيها وتتأثر بها (الدوري ، 2005 : 97)

ويعد هذا التحليل من أهم الأنشطة الإستراتيجية وذلك لمحدودية قدرة المنظمة في التأثير عليها وان تتواءم وتتكيف معها ، وفي الاتجاه نفسه تكتسب عملية تحليل بيئة الصناعة أهمية خاصة واستثنائية لأنها تخص ابرز العوامل ذات التأثير المباشر على المنظمة كالمنافسين والموردين والمستهلكين والنقابات ... الخ (الحسيني، 2000 : 61)

وتقع مسؤولية تجميع البيانات عن عوامل هذه البيئة على عاتق رجال التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة تتبع النهج الاستراتيجي في أداء عملها (حبتور ، 2007: 160)

وعند فحص البيئة التنافسية على المدراء التركيز بشكل أساسي على الصناعة المحددة التي تتنافس فيها المنظمة ، ومثل هذا التركيز للبيئة التنافسية ولأي منظمة يتم بشكل مباشر تقييم جاذبية التنافس في تلك الصناعة إلى احتمالية الربحية التي تنتج من المنافسة فيها (Pitts& David,1996:33) . وتمتلك بيئة الصناعة تأثيراً مباشراً أكثر من البيئة العامة على التنافس الاستراتيجي والعوائد الأعلى من المعدل ، ان حدة منافسة الصناعة واحتمالية ربحية الصناعة كما تقاس بالعائد بعيد المدى على رأس المال المستثمر هي وظيفة لخمس قوى تنافسية هي (Hitt et al,2001:58-59)

- التهديدات التي يفرضها المنافسون الجدد .
- المجهزون – المشترون – بدائل المنتج – وحدة المنافسة بين المنافسين .

وعند تحليل بيئة الصناعة يجب أجراء تقييم للهيكل التنافسي للمنظمة كموقعها بين المنافسين الرئيسيين وفي أي مرحلة من مراحل الصناعة تمر (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 : 30)

وبموجب هذا المستوى ننتقل بالتحليل الاستراتيجي SWOT من عوامل البيئة الخارجية العامة الى تحليل العوامل الخاصة بقطاع صناعة المنظمة ، ولا يقصد بالصناعة في المفاهيم الحديثة فقط المنظمات التي تمارس الأعمال الصناعية لإنتاج السلع بل تشمل الأعمال بكل أنواعها سواء تقديم سلعة او خدمة

(Pearce & Robinson,1997:82)

وهناك عده أراء للباحثين فيما يخص العوامل الواجب تحليلها في بيئة الصناعة وهذه الآراء تتسم بالتكامل وليست متعارضة ، ويعتبر رأي Porter في تحديد القوى الخمسة التي تحدد طبيعة البيئة التنافسية وضرورة تركيز المنظمات عليها هو الأفضل. (Johnson & Scholes,1997:132) . والعوامل التي يتم تحليلها للوقوف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة تتمثل بالاتي (الغالبي وادريس ، 2007 : 262) و (الدوري ، 2005 : 109-112).

1 -تحليل البيئة الصناعية والتنافسية

اذ يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أنهم ينطلقون من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة ، مركزين على التأثير الكبير والمتبادل بين المنظمة وبيئتها الصناعية والتنافسية.

2 -بيئة العمل الخاصة

ينطلق هذا التحليل من محتويات هذه البيئة كالمجهزين والعملاء والموردين وكل من له علاقة بهذه البيئة ويؤثر على عمل المنظمة .

3 -تحليل قوى المنافسة

أفضل من حلل هذه القوى Porter ويعتبر النموذج العملي الأفضل عند تحليل قوى المنافسة في ظل بيئة متغيرة بشكل متسارع وتتسم بالتعقيد وشدة المنافسة .

4 -تحليل القوة الدافعة للصناعة

إنَّ القوة الدافعة تولد تحفيزاً او ضغوطاً في هيكل الصناعة وبيئتها التنافسية ، وتعتبر القوة الدافعة مفتاح الإدارة الإستراتيجية لاختيار المنتجات والأسواق الحالية وفي المستقبل، وتتمثل القوة الدافعة بالمنتجات او الأسواق او التكنولوجيا والإمكانيات الإنتاجية او أسلوب البيع او أسلوب التنويع أو

الموارد الطبيعية الربح، النمو ونجد الربح يمثل القوة الدافعة الأولى للمنظمات الربحية لأنه هدفها الرئيسي ومقياس لادائها .

5 -تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة وقوى التنافس

تختلف عوامل النجاح باختلاف طبيعة عمل المنظمة ، فالجودة تكون عامل نجاح لكل المنظمات ، بينما عوامل النجاح الأخرى لكل منظمة تختلف حسب نوع منتجاتها وما هو المهم ليصبح المنافس الأول للمنتجات المماثلة .

ونجد إِنَّ الاتجاه الثاني لتحليل بيئة الصناعة الخاصة يتلائم مع عمل المنظمات ألتي تتأثر بمتغيرات البيئة بدرجة كبيرة من جهة ، ومن جهة أخرى تغير ميول وحاجات ورغبات أصحاب المصالح في المنظمة ، وتعتبر المصارف من المنظمات التي تتأثر بالتغيرات البيئية وتغير ميول وحاجات المتعاملين معها كالعملاء والمستثمرين والمودعين والعاملين وأصحاب الأسهم والجهات الحكومية . ولذلك يعتبر التحليل الاستراتيجي بأسلوب SWOT هو الوسيلة المثلى لتزويد المصارف بالتغيرات البيئية وتغير حاجات المتعاملين معها ، وبما يمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات من جهة ، والتحليل العميق والشامل لميول واتجاهات أصحاب المصالح، وبما يمكنها من بناء علاقة عمل مفيدة معهم تحقق مصالحهم ورغباتهم وكذلك تحقق المصارف أهدافها الإستراتيجية التي تمثل رسالتها من جهة أخرى (بني حمدان وادريس ، 2009 : 97) وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي يشملها تحليل بيئة الصناعة .

1 -العملاء

لكي تكتسب المنظمة الإرباح التي تسعى إليها وان تبقى مستمرة بعملها يجب ان تحدد من هم عملاؤها الذين يمكن ان تقدم لهم منتجاتها /خدماتها وكيفية خدمتهم بأفضل صورة ، ولهذا يجب على المنظمة تركيز جهودها على التطور والتعامل الأفضل مع عملائها لان اكتساب المنظمة لهم يعتبر نقطة قوة لها . كدراسة ما يريده العملاء بصورة حقيقية وما هي المنتجات / الخدمات التي تقدم لهم وبأنسب الأسعار وبأفضل جودة (الخزامي ، 2008 : 50-51) . ويعتبر العملاء في العمل الصرفي الجهة الأكثر أهمية لدعم وبقاء المصارف مستمرة بعملها ، لذلك نجد ان القوائم المالية تتصدرها الموجودات المتداولة، واحد اهم هذه الموجودات هي الذمم المدينة ، ويحسب لهذه الذمم

رصيد كمخصص ديون مشكوك فيها ، لما لها من تأثير على مستوى المبيعات والإرباح بشكل مباشر (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 : 281) . وتعتبر احتياجات العملاء غير المشبعة فرصاً للمنظمات للتنافس على إشباعها بجودة عالية ، وبسعر مناسب ، ويحدد ذلك عن طريق الأبحاث والدراسات التي تحاول اكتشاف وتحديد حاجاتهم ورغباتهم وميولهم ورضاهم، ويعتبر التحليل بأسلوب SWOT وسيلة لتوفير معلومات عن العملاء تفيد إدارة المنظمة لرسم استراتيجياتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية (الغالبي وادريس ، 2007 : 266)

ويكون تحليل العملاء من خلال طرح الأسئلة والإجابة عليها ، تحدد هل العملاء يشكلون فرصاً او تهديداً للمنظمة من خلال الجوانب الأساسية الآتية (الغالبي وادريس ، 2007 : 266) :-

1 -تجزئة السوق ، وتحديد أهم الأجزاء المربحة للمنظمة .

2 -سلوك المستهلك من خلال عادات الشراء ، وما هي الحاجات غير المشبعة ، وما هي خصائص ومواصفات المنتج التي يرغب بها المستهلك .

3 -احتياجات المستهلك غير المشبعة ، وهي مجال المنافسة بين المنظمات لإشباعها .

مما سبق نجد أَنَّ المنظمات يمكن أَنْ تحقق الاستجابة لقوى العملاء وتأثيرهم وتجعل منهم مصدر قوة من حيث استمرارهم بالتعامل معها ، وهي بهذا تحقق أهدافها ، وتحصل على الإرباح المناسبة ، وتشبع رغباتهم وميولهم وهذا يحقق رضاهم .

2 -المركز التنافسي

إن احد العوامل المهمة والأساسية هي فهم المنافسة لغرض صياغة استراتيجية فعالة للمنظمة ، ويعتبر التحدي الأكبر لإدارة المنظمة ، وتشهد بعض القطاعات منافسة شديدة والقطاعات، الأخرى منافسة اقل ، وتعتبر المصارف من القطاعات ذات المنافسة الحادة ، وذلك بسبب الدور الذي يقوم به هذا القطاع في الاقتصاد ولكافة قطاعاته ، لهذا يجب على إدارات المصارف تقويم المنافسة بصورة جيدة وما مستوى خدماتها لتحقيق ميزة تنافسية (الصيرفي ، 2006 :265)

وتتنافس المنظمات فيما بينها لتكون الأفضل،وتحاول تسخير إمكانياتها وقدراتها الذاتية لتحصل على مكانة متميزة بين المنافسين ، ولذلك تسلك مسارات متعددة ، ويعتبر المسار الاستراتيجي احدث وأفضل الطرق لتحقيق

أهدافها من خلال توجيه مواردها التي تمثل نقاط قوتها بالمسارات الصحيحة (الروسان ، 2007 : 137) . ويتحدد المركز التنافسي للمنظمة من خلال تحديد مكان المنظمة بين المنافسين ، وكلما كان عدد المنافسين كبيراً كلما اشتدت المنافسة

(http://samehar.wordpress.com.2006) وتزداد مهمة المنظمة صعوبة للاحتفاظ بمركزها التنافسي عند ازدياد المنافسة ، لان ذلك يشكل مخاطرة كبيرة ومتزايدة بزيادة عدد المنظمات المنافسة وهذا يمثل تهديداً لربحيتها ، وكلما قل عدد المنافسين الحاليين او المحتملين كلما شكل ذلك فرصاً للمنظمة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكثر (Hill & Jones,1998:133) ولا يستطيع المدراء ان يتبنوا استراتيجية تنافسية بدون الفهم الدقيق للمنافسة لذلك يجب تحليل المنافسة للوقوف على مدى قوة المنافسين (Thompson & Stricklnol,2003-24) .وهناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الشاملة والتي تشكل نقطة بداية جيدة للتفكير الاستراتيجي وهي (Johnson & scholes,1997-54) .

1 - إستراتيجية الكلفة المخفضة .
2 - إستراتيجية التمايز .
3 - إستراتيجية التركيز.

وبموجب هذا التحليل يتحدد مكان المنظمة أين هي ألان ؟ وتتنبأ بما متاح أمامها وفي إطار بيئتها التنافسية ويتضمن هذا التحليل الأتي (Pearce & Robins1997.89)

1 - الحصة السوقية وعمق اتساع خطوط المنتجات وفاعلية توزيعها .
2 - المزايا السعرية وفاعلية الإعلان والترويج والمواقع والفروع .
3 - الطاقة الإنتاجية والتجريبية وتكاليف المواد الأولية .
4 - الموارد البشرية والسمعة العامة للمنظمة .

3- العمالة والموارد البشرية

يعد المورد البشري أثمن الموارد للمنافسة اذ لا يمكن تقليد المعرفة الضمنية لدى الإنسان . لذلك على المنظمة أَنْ تمتلك القدرة على الجذب الفعال للموارد البشرية ذات الكفاءة والنوعية العالية التي تستلزمها طبيعة الأداء الفعال لأنشطتها وعملياتها (Pearce & Rebinson,1997:92) فامتلاك الموارد البشرية الكفوءة يزيد من قيمة المنظمة اذ ان قيمة رأس المال الفكري الذي يمثل قيمة مواردها البشرية الكفوءة هو عبارة عن الفرق بين قيمة

المنظمة السوقية وقيمتها الدفترية ، وهذا يعني فرصة للمنظمة يجب استثمارها وهذا يكون عن طريق الحفاظ عليها وتفعيل دورها ومنحها ما تستحقه ، ويشكل هذا العامل تهديداً للمنظمة التي لا تقدر كفاءات العاملين فيها وتقوم بجذبهم منظمات منافسة أخرى .

4- الممولون

تحتاج المنظمات وبشكل خاص التي يكون عملها هو التعامل بالأموال كالمنظمات المالية والمصرفية موارد بشرية ومالية ، ونادراً ما تعتمد على مواردها المالية الخاصة بمفردها ، بل تحتاج الى ممولين "مجهزين" كالمودعين والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين ، لذلك يجب تحليل وتقييم الممولين لمعرفة أفضلهم وانسبهم للمنظمة وخلال فترات متقاربة وقد أورد (Pearce & Robinson,1997:93) الجوانب التالية عند تحليل الممولين :

1 -هل تتوافق شروط الممولين مع رغبة المنظمة ؟

2 -ماذا يقدر الممولون موقف رأس المال العامل الجيد او موقف الرافعة المالية ؟

3 -ما مدى استعداد منظمات التمويل لمد التمويل الفردي عند الحاجة ؟

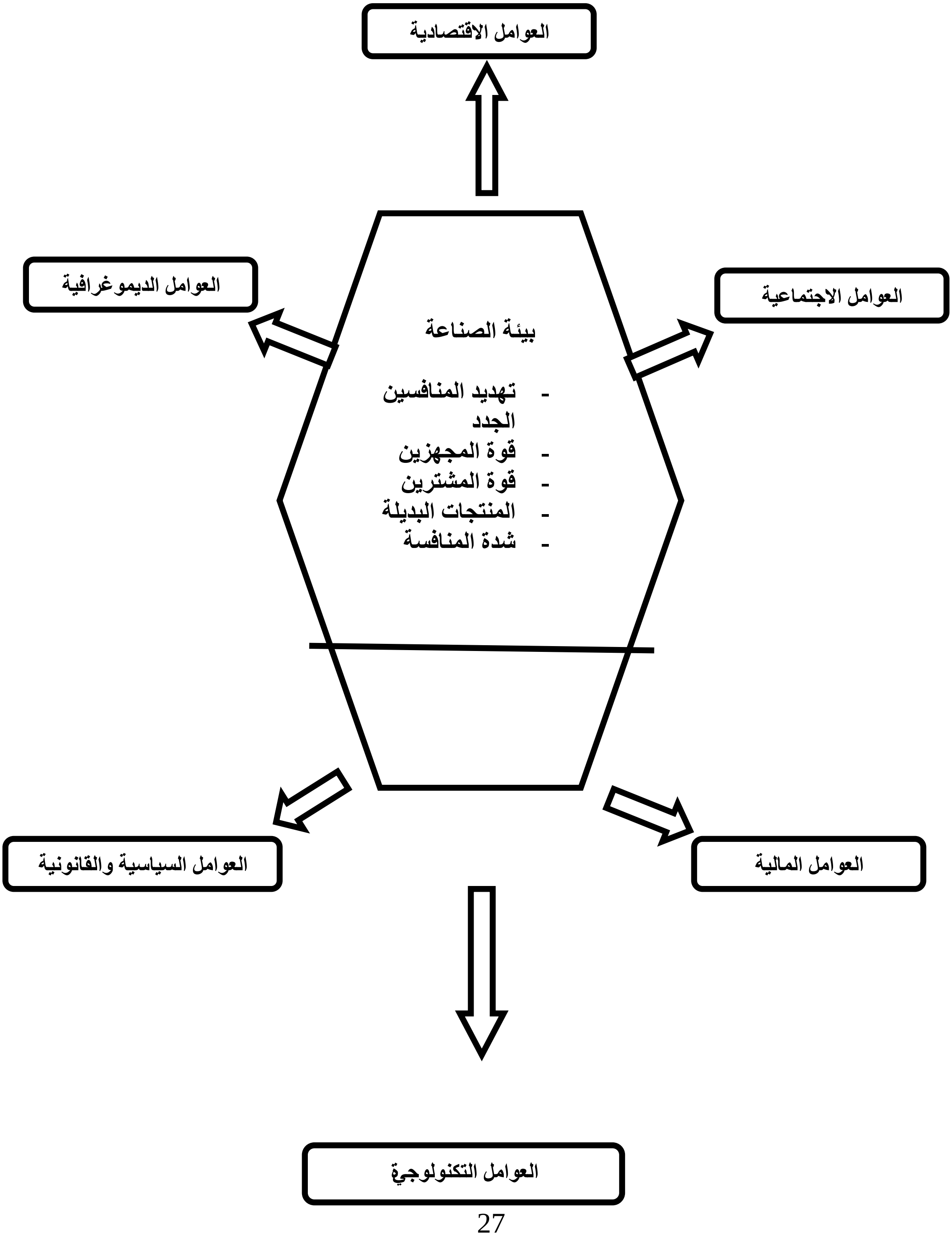
وبناءاً على إجابة هذه الأسئلة تستطيع إدارة المنظمة من إعداد تقديرات حقيقية عن الموارد المالية المتاحة ، وما تحتاج إليه من موارد مالية لتنفيذ خططها المستقبلية وبما يساعدها للمحافظة على ميزتها التنافسية.

5- الموردون

وهم الذين يقدمون سلعة او خدمة للمنظمة كموردي الأجهزة والمعدات والمواد الخام ، وكذلك الاستشاريون والمتعاقدون ، ويعتمد نجاح المنظمة على أداء هؤلاء الموردين ومدى استعدادهم للتعاون معها (بني حمدان وادريس ، 2009 : 99)

وكلما استطاعت المنظمة من كسب هؤلاء الموردين من خلال دفع أجور مناسبة ومكافآت كلما كان ذلك فرصة لها لاستمرار إمدادها بخبراتهم ومواهبهم واحتياجاتها المادية وبالعكس فان فقدها لهم يعد تهديداً يشكل خطرا عليها. والشكل التالي يبين عوامل البيئة الخارجية الكلية العامة والخاصة .

الشكل رقم (2 – 1) البيئة الخارجية (العامة وبيئة الصناعة)



Source : Hitt ، Ireland ، Hoskisson ، Micharla ، hitt ، Dunae Ireland ، Ropeat Hoskisson ، " **Strategic Management** " ، 4 th Ed ، United States of America ، 2001 .

المستوى الثالث :- تحليل بيئة المنظمة الداخلية

يتضمن هذا المستوى تحليل العوامل الداخلية لبيئة عمل المنظمة والتي تتكون من عوامل مالية وتنظيمية ومعرفية وبشرية تقع ضمن حدود المنظمة ، ولها السيطرة عليها (الغالبي وادريس ، 2007 – 283) . والتحليل الداخلي يسعى إلى تحديد نقاط القوة والضعف من خلال كمية الموارد المالية المتاحة، والالتزامات الراسخة والمثيرة الخاصة بالمنظمة والكفاءات الأساسية والمصادر التنافسية (John,1997:180) . ويعد تحليل بيئة المنظمة الداخلية الأساس لانطلاق عمل المنظمة بغض النظر عن حجمها ، ولا تستطيع أي منظمة صياغة إستراتيجية جيدة ومناسبة لها دون تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها والتي على أساسها تختار الفرص المتاحة أمامها ، لذلك يجب ان تكون الإستراتيجية مبنية على نتائج تحليل البيئة الداخلية وبما يتلاءم مع بيئتها الخارجية (حبتور ، 2004 : 184) . وبسبب انفتاح منظمات الأعمال على البيئة الخارجية أدى ذلك إلى صعوبة الفصل بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، فتحليل البيئة الخارجية يحدد الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية يحدد نقاط القوة والضعف التي بموجها تستطيع المنظمة استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات (الدوري ، 2007 : 73) . ويجب ان يكون تحليل البيئة الداخلية مقتصراً على ما موجود فعلا من موارد وإمكانيات المنظمة للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة والابتعاد عن التوقعات والاحتمالات (http://ar.Wikipedia.org,2005) وعملية التحليل الاستراتيجي SWOT لبيئة المنظمة الداخلية له أهمية كبيرة لانه يساعد إدارة المنظمة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لإمكانياتها المادية والبشرية وتحديد نقاط قوتها وضعفها لتحديد مكانة وموقع المنظمة في السوق والصناعة قياساً بالمنظمات الأخرى (الدوري ، 2005 : 123) وتحديد نقاط القوة والضعف يساعد إدارة المنظمة على تعزيز نقاط القوة ومحاولة معالجة نقاط الضعف او التقليل منها لأنها تحد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص وزيادة قدرة المنظمة على تفادي التهديدات والاستعداد لمواجهتها (الحسيني ، 2000 ، 88) .

وقد اختلف الباحثون حول مكونات البيئة الداخلية التي يجب تحليلها للوقوف على نقاط قوتها او ضعفها ويرى (Porter) أَنَّ العوامل التي يجب

تحليلها هي الأنشطة والأنظمة الفرعية وكذلك الموارد البشرية والمتطلبات المادية والتطور التكنلوجي (33 : 1980)

ويرى باحثون آخرون ان البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة الأنظمة التي يرتكز بعضها على اطر مادية ملموسة كالأنظمة الوظيفية والمعلوماتية والبعض الأخر يرتكز على اطر إنسانية ومعرفية كقدرات التجديد والإبداع مثل الأنظمة الاجتماعية والسياسية والثقافية

(الغالبي وادريس ، 2007 : 84-85) . وهناك عدد كبير من الباحثين يتفقون على تحديد العوامل التي يجب تحليلها في البيئة الداخلية وتعكس فعلا نقاط قوتها وضعفها، وما بداخل المنظمة من قوة تتمثل بقدراتها ومواردها وكذلك ما تعاني منه من قصور يعتبر نقاط ضعف فيها ومنهم :(حبتور ، 2007 : 192) (Wheelen & Hunger 2006 ; 133-134) (الغالبي وادريس ، 2007 : 284 – 285) (الحسيني ، 2000 : 87- 88) (Johnson & Scholes:1997,137) . (Hitt et al , 2001 : 92) . وغيرهم بما يلي:

أولا : الهيكل التنظيمي

ثانياً : ثقافة المنظمة

ثالثاً : موارد المنظمة

أولاً : الهيكل التنظيمي

هو عبارة عن خارطة تنظيمية لتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وطريقة الاتصال وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة (بني حمدان وادريس ، 2009 : 75) عرف أيضا :هو توزيع للمسؤوليات المتعلقة بالجوانب الاستراتيجية المختلفة للمدراء والوحدات الفرعية في المنظمة (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 : 34) . وعرف أيضا :بأنه يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهر بشكل خارطة تنظيمية لتدل على الأعمال والمهام والمسؤوليات ، مسؤولية من واتجاه من ؟ .

وتقسم النشاطات وتبين التخصصات بشكل يحقق التكامل والتنسيق فيما بينهما (ابو ردن، 2005 : 11) .

-الهيكل التنظيمي : هو وسيلة تعكس تراكيب القوة ، ويرسم العلاقات المهمة ويؤكد على ما هو مهم داخل المنظمة (johnson & scholes,2002 : 236) .

-**الهيكل التنظيمي :** هو تصور رسمي يحدد وبدرجة كبيرة ما سوف تقوم به المنظمة والكيفية التي تقوم بها لإتمام عملها وبهذا يحصل التوافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي بصورة صحيحة . فإستراتيجية قيادة الكلفة تتطلب هيكلاً وظيفياً مركزياً وإستراتيجية التركيز تتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً وإستراتيجية مستوى الأعمال تتطلب هيكلاً وظيفياً (Hitt et al, 2001 : 479).

- **الهيكل التنظيمي :** هو وسيلة لمساعدة الموظفين لأداء مهام محددة ، ويحدد كيف يمكن ان تكون هذه المهام مرتبطة معاً، وبطريقة تحقق زيادة الفاعلية والكفاءة والابتكار والاستجابة للعملاء ، والتكامل بين جهود الموظفين في جميع المستويات لتحقيق ميزة تنافسية (Hill & Jones , 2008 : 403 -404) .

وتختلف الهياكل التنظيمية باختلاف عمل المنظمات وتعدد منتجاتها سواء كانت سلعاً او خدمات ، ومن أشهر أنواع الهياكل الأتي (الحسيني ، 2000 : 89) .

- **الهيكل البسيط**، الهيكل القطاعي ، الهيكل المصفوفي ، الهيكل التنظيمي ، الهيكل الشبكي ، الهيكل المختلط . وهناك مجموعة من الهي اكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمات الساعية نحو تنفيذ الإستراتيجية وهي : (الصيرفي ، 2008 : 389 – 390) .

- (**الهياكل العملياتية** ، الهياكل الجغرافية ، الهياكل الإنتاجية) وتتبنى المنظمات خلال فترة حياتها عدة أنواع من الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير حجمها او استراتيجيتها، لان نجاح تنفيذ الإستراتيجية يعتمد على تصميم الهيكل التنظيمي الذي يؤدي الى الاختصار في التكاليف ويدعم ويعزز وظائف خلق القيمة لتحقيق الكفاءة والجودة . وللحصول على ميزه تنافسية (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 ، 617 – 618) ولغرض تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة فيه يكون ذلك عن طريق طرح عدة أسئلة وبناءا على الإجابة عليها تحدد مدى قوته او ضعفه ومن هذه الأسئلة الأتي (رشيد وجلاب ، 2008 : 413) و (الدوري ، 2005 : 129)

1 - هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية ؟

2 - هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الممنوحة للأقسام والإفراد ؟

3 - هل يتفق الهيكل مع رغبات ومتطلبات الأقسام ، وهل يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد ؟

4 - هل يتلاءم مع الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟

5 - هل يؤمن نظام اتصلات فعال داخل المنظمة ؟

6 - هل الهيكل مفهوم وواضح للجميع ؟

7 - هل يستطيع الهيكل خلق مدراء استراتيجيين ناجحين ؟

ثانياً : ثقافة المنظمة

تعتبر العنصر الثاني من عناصر البيئة الداخلية التي يجب تحليلها للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها لما تعنيه هذه الثقافة للمنظمة لتعمل إدارة المنظمة على تعزيز نقاط القوة فيها وتحاول معالجة نقاط الضعف وقد وردت تعاريف كثيرة لثقافة المنظمة منها:

ثقافة المنظمة هي عبارة عن خلق مستقبليات جديدة قبل المنافسين لتصبح ثقافة تحدي عند حدود التكنولوجيا، والمنافسة وتطويرها سيولد التغيرات المطلوبة في استراتيجيتها (Thompson 1997 : 685) .

ثقافة المنظمة : هي تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة لتسترشد بها في كيفية التعامل مع العاملين والزبائن . (الدوري ، 2005 : 128) .

ثقافة المنظمة : هي عبارة عن القيم والأعراف والمعتقدات والمواقف التي يشترك فيها الناس وعلى أساسها تتعامل المنظمة مع بعضها البعض او مع أصحاب المصالح او أي جهة أخرى (Hill & Jones , 2008: 403-404) . ويرى Wright ان ثقافة المنظمة : تعني مجموعة القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول ، او هي أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي منظمة .

ثقافة المنظمة : هي مفهوم يستخدم للإشارة الى الفلسفة او الاتجاهات او الاعتقادات والقيم المشتركة والتي تشكل الأساس لأعمال المنظمة ويكون هذا المفهوم من خلال الرسائل والاستراتيجيات المنجزة السابقة داخل المنظمة (الحسيني ، 2000 : 94) .

الثقافة التنظيمية : تتمثل بالقيم والمعتقدات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية السائدة في منظمة دون غيرها وخصوصية تنفرد بها (الغالبي والعامري ، 2005 : 183) .

من التعاريف أعلاه نجد ان ثقافة المنظمة هي عبارة عن مجموعة القيم التي على اساسها تتعامل المنظمة بداخلها او مع المتعاملين معها من البيئة الخارجية وتتلاءم مع الأعراف والأخلاق العامة . وثقافة المنظمة هي موضوع خاضع للتطور والتغيير حسب مؤشرات وحركة التعليم في المنظمة ، وذلك للتكيف مع البيئة الخارجية وتتأثر بثلاثة عوامل هي (حبتور ، 2007 :171) .

1 -تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وبيئة الصناعة بصورة خاصة .

2 -تأثير القادة الإداريين وما يحملونه من نمط تفكير وسلوك وقيم تشكل نسيج ثقافة البلد او التوجه الديني .

3 -التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات لحل المشاكل الأساسية فيها .

وثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك وهو لكل منظمة ثقافة تنشأ بمرور الزمن لمجموعة من المعتقدات والرموز والأساطير، وهذه خلقت فهماً مشتركاً حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف تجاهها لدى أعضاء المنظمة .(الدوري ، 2005: 122). وثقافة المنظمة يجب ان توجه لتحفيز الابتكار والمبادرة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات (نجم ، 2008 : 148) وهذا ما تتطلبه طبيعة عمل المنظمات الذي تؤديه عملية التحليل الاستراتيجي SWOT. وكلما كانت الثقافة السائدة في المنظمة قوية كلما ادى ذلك الى إنشاء قيم مركزية بتمسك بها الأعضاء بشدة ، وتكون واسعة الانتشار بين العاملين فيها ، وهذا يحقق فاعلية أعلى للمنظمة ولا يمكن تغيرها بسهولة ويؤدي الى الانسجام مع متطلبات البيئة المحيطة ومستلزمات التكنلوجيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وبهذا تعد ثقافة المنظمة عنصراً رئيسياً في تحديد كفاءة أداء المنظمة او بالعكس تكون معوقاً أمامها في تحقيق أهدافها (الدوري ، 2005 : 129) . لذلك فان ثقافة المنظمة الهادفة لتحقيق الأرباح تختلف عن ثقافة المنظمة غير الهادفة للإرباح ، وتقع مسؤولية تطوير الثقافة التنظيمية على الإدارة العليا اذ عليها ان تساهم بشكل واضح بتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة و مجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتلاءم مع غايات المنظمة العليا وغايات أصحاب المصالح والمجتمع (رشدي ، 2009 : 147) .

وتظهر أهمية ثقافة المنظمة باعتبارها احد العوامل الداخلية الواجب تحليلها استراتيجياً للوقوف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها لما لها من تأثير على نجاح او فشل المنظمة ، وتتجسد أهمية ثقافة المنظمة بالاتي: (حريم ، 2004 : 335) و (الغالبي وادريس ، 2007 ، 296)

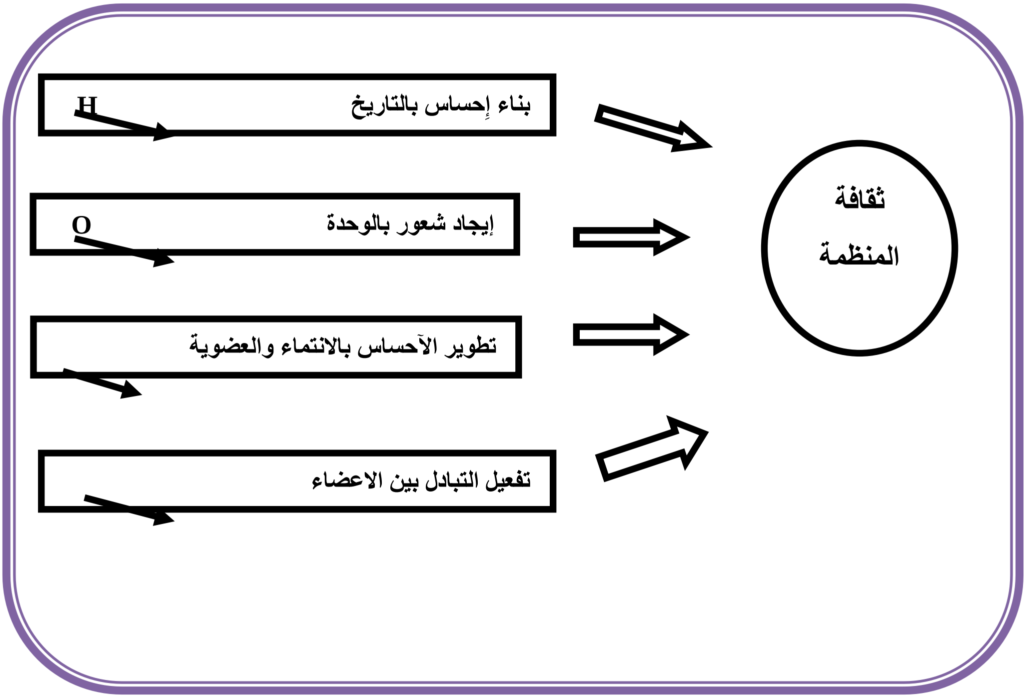
1- بناء إحساس بالتاريخ . لان الثقافة تبنى على ما يتراكم لدى المنظمة من مواقف ، تمثل جذور وعراقة المنظمة ومواقف الإبداع والمثابرة للمنتمين إليها .

2- إيجاد شعور بالتوحد .النظام عنصر مشترك بين الأفراد في المنظمة ، وهو يوحد سلوكهم ويقوي الاتصال بينهم ، ويعزز معايير الأداء المالي .

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء .حيث تتعزز عضوية الفرد في المنظمة من خلال استقراره وظيفيا ، وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

4 -زيادة التبادل بين الأعضاء .ويكون من خلال المشاركة بالقرارات والتنسيق بين الإدارات والأفراد ، وتعطي إحساس التوحيد العائلي . والشكل التالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية .

الشكل رقم (2 – 2) الثقافة التنظيمية



والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة، وزيادة قدرتها التنافسية بحيث تحقق التكامل مع عملياتها الداخلية ، فهي جوهر وأساس عملية التطور والتحول ضمن أي مستوى، وعلى أي نطاق لمواجهة تحديات التغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل امثل (رشدي ، 2008 : 148) .وعلى إدارة المنظمة العمل على ترسيخ القيم وقواعد السلوك الأخلاقي والتنظيمي في أذهان العاملين وقد تلجأ الى عدة وسائل في ذلك (كالقصص والأساطير عن ماضي المنظمة) لتعكس ثقافتها وماضيها (السيد ، 2000 : 77) . ولثقافة المنظمة عدة خصائص تشكل بمجموعها قوة ثقافة المنظمة وهي الأتي : (حبتور ، 2004 : 200) .

1 ـ كثافة الثقافة من خلال القيم والتقاليد والقواعد التي تشكلها .

2 ـ نطاق المشاركة وتعني مشاركة جميع العاملين بها .

3 -وضع الترتيب وهو صفة الثقافة القوية لتكون واضحة وبسيطة .

وعلى من يقوم بصياغة إستراتيجية المنظمة ان يربط ثقافة المنظمة برسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة ، والعمل على التقاط القيم العليا التي تأسست عليها ثقافة المنظمة .(السيد ، 2000 : 77) . لذلك نجد ان قوة ثقافة المنظمة والالتزام بالتقاليد والأعراف والقواعد الصحيحة وبشكل صحيح يجعل المنظمة وبكل كوادرها وحدة واحدة ، وهذا يساعدها على تحقيق أهدافها ، والتفوق على منافسيها وتكون ثقافة المنظمة تمثل قوة تمتلكها المنظمة قياسا بالمنافسين ، وهذا يعزز ثقة أصحاب المصالح فيها ، وبهذا تستطيع ان تحقق أعلى الإرباح والحصول على الحصة السوقية المتميزة . وبالعكس كلما كانت الثقافة ضعيفة وغير رصينة فان المنظمة تكون مجزأة ، وهذا يؤدي الى استغلال ذلك من قبل المنافسين ، ويعتبر نقطة ضعف عليها ، وهذا بدوره ينعكس على مكانتها في السوق وبالتالي على أرباحها وأهدافها الإستراتيجية ، ويعتبر التركيز على الممارسات الأخلاقية من أهم الأسباب التي تنعكس على المنظمة ، وتحقق المنظمات التي تتميز بالممارسات الأخلاقية التنافس الاستراتيجي بطريقة أفضل من المنظمات الأخرى ، وتحصل على مكاسب اكبر من المعدل بكثير وهذا بسبب ولاء الموظفين في المنظمة وثقة المتعاملين فيها (Hitt et al, 2001 : 508-509) . ولغرض تحليل ثقافة المنظمة باستخدام SWOT تطرح عدة أسئلة والإجابة عليها تحدد مدى قوة او ضعف هذه الثقافة التي تعتبر قوةً او ضعفاً للمنظمة (رشيد وجلاب ، 2008 : 414) و (الدوري ، 2005 : 129 -130).

1 -هل معتقدات المنظمة تتجه الى تحقيق الربحية فقط ؟

2 -ماهي اولويات أهداف المنظمة ؟

3 -الى أي نوع من الأهداف المالية تتجه معتقدات المنظمة ؟ (عائد الاستثمار ، نسبة المديونية ، حق الملكية ، أوشى أخر).

4 -هل معتقدات وقيم المنظمة تتوافق مع التغيرات البيئية والتطور التكنلوجي ؟

5 -هل ان معتقدات المنظمة تمتلك إدراك التغيير ، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات ؟

6 -وماهو تأثير الثقافة على الإنتاجية والجودة والتكيف ؟

7 -هل معتقدات المنظمة تعكس قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ؟

ثالثا :- الموارد

تعتبر الموارد أهم العوامل الداخلية التي على المنظمة تحليلها للوقوف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، سواء كانت مالية او بشرية ، ملموسة او غير

ملموسة ، وتمثل الموارد أساس قوة المنظمة التي بموجبها تستغل الفرص المتاحة أمامها لزيادة قيمتها وتعظيم حصة المساهمين وكسب رضا أصحاب المصالح فيها إنْ تم استغلالها بالشكل الأمثل . وعرفت الموارد بتعاريف متعددة نذكر بعضاً منها أدناه :-

-الموارد : هي ممتلكات المنظمة المادية الملموسة وغير الملموسة وتكون منفردة وذات قيمة كبيرة للمنظمة لخلق الكفاءة المتميزة ولتكسب المنظمة قابليات تنظيمية .(الرفاعي وعبد المتعال ،2007: 212).

-الموارد : هي القاعدة الإستراتيجية المهمة التي تستند عليها خيارات المنظمة وأداؤها إذا أحسنت التعامل معها واستغلتها بشكل كفوء لتحقيق خبرات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين ، سواء كانت ملموسة او غير ملموسة .(بني حمدان وادريس ، 2009 :81)

-الموارد : هي المدخلات في عملية الإنتاج للمنظمة وتعد المعدات الرئيسية ومهارات الموظفين المنفردين والامتيازات والتحويلات والمدراء الموهوبين، وتغطي الموارد بنطاقها الواسع مجموعة من الظواهر الفردية والاجتماعية والتنظيمية (Hitt et al 2001 :105)

-الموارد : كل ما تمتلكه المنظمة من موارد مالية وطبيعية وبشرية وقدرات تكنولوجية ، ولا تستطيع المنظمة ممارسة أعمالها بدونها ،وهي أساس تفعيل وتنشيط طاقات المنظمة وإمكانيات نجاحها واستمرارها بعملها وتحقيق أهدافها التي تعكس رسالتها (حبتور ،2004 :205). ومن النظر في التعاريف السابقة نجدها جميعا تشترك بالمضمون الجوهري للموارد بأنها تمثل إمكانيات المنظمة وقوتها وتتمثل بالإمكانيات المالية والبشرية والتقنية.

ونرى أن الموارد : تعني كل ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات تساعدها على البقاء والاستمرار بعملها على الرغم من التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية . وتبعا للمنظور الاستراتيجي للموارد فإنها تتضمن كلا من الموارد التي تمتلكها المنظمة وكذلك تلك التي تتمكن من إدخالها من اجل دعم استراتيجياتها وبعض الموارد المهمة قد تقع خارج ملكية المنظمة كما في شبكة اتصالاتها او زبائنها(Jhonson & Scholes 2002 :155) . وتقوم الموارد بدور رئيسي في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال وانجازها لرسالتها وتحقيق أهدافها ، لذلك من الضروري تقييم وتثمين هذه الموارد باستمرار من قبل إدارة المنظمة وبيان دورها في الأداء الاستراتيجي للمنظمة. (الغالبي وادريس ، 2007 :298) . وهذا التقييم والتثمين للموارد يتم بشكل خاص فيما يخص التناسب والملاءمة بين الموارد المتاحة حاليا ومستقبلا وبين

الاستراتيجيات وبين الموارد والقدرة على زيادة الكفاءة التنفيذية لهذه الاستراتيجيات ، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون الاستراتيجيات العامة ووحدات الأعمال منسجمة مع بعضها البعض .(حبتور ، 2004 : 205- 206) .
والقادة الاستراتيجيون يسعون للموازنة بين السيطرة المالية والاستراتيجية والرغبة بالحصول على مكاسب طويلة الأجل ، فالسيطرة المالية تعني التركيز على النتائج المالية قصيرة الأجل والسيطرة الاستراتيجية تركز على مستوى الأفعال الإستراتيجية بدلا من النتائج (Hitt et al 2001 : 509) .
ويؤكد الباحثون على أن الموارد تشمل كل ما تمتلكه المنظمة من موارد ملموسة وغير ملموسة مادية او بشرية او تقنية او معرفية ونوضح أدناه هذه التصنيفات :-

1 - الموارد الملموسة وتشمل الموارد المالية والمادية كالأجهزة والمعدات والمكائن وكل مورد له كيان مادي ، ويمكن رؤيته وقياسه ، وتسمى بالموجودات غير المتداولة والموجودات المتداولة والموارد الطبيعية .(رشيد وجلاب ، 2008:139)
2 - الموارد غير الملموسة وتتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة لكن ليس لها وجود مادي ملموس مثل العلامة التجارية ، وبراءات الاختراع ، والقدرات الإدارية ، والخبرات التقنية والتسويقية والمعرفة التكنولوجية ، وهي الموجودات الراسخة بعمق في تاريخ المنظمة وتراكمت بمرور الوقت وتكون صعبة الفهم والتقليد نسبيا من قبل المنافسين .(Hitt et al , 2001 : 107) .
3 - الموارد البشرية : وتتمثل بكل ما يخص العنصر البشري من برامج تدريب واتصال ودافعية نحو العمل والإدارة الجيدة له .
4 -الموارد المعرفية : المنظمات الحديثة تعتبر المعرفة احد عناصر الموارد التي تمتلكها ، اذ أصبحت هذه المنظمات تعتمد على المعرفة بدلا من المهارة للتفوق على المنافسين ، وهذه المعرفة تحكمها قدرة المنظمة على التحسين والتطوير والتجديد والابتكار والإبداع في كل جوانب المعرفة ، وللمعرفة أبعاد يمكن نشرها وتقاسمها ومعالجتها حاسوبيا ، وأَبعاد ضمنية تتمثل بقدرات الأفراد الذهنية .(الغالبي وادريس ، 2007 : 312) وعلى أداره المنظمة الاهتمام ببعدي المعرفة الضمني والظاهري ، فالبعد الضمني للمعرفة يتجسد بالإبداع في مجال الإنتاج والنشاط العملي كمهارات ومواهب يمتلكها موظفو المنظمة وتنفرد بها مقارنةً بالمنظمات المنافسة ، اما البعد الظاهري فيتمثل بالمعرفة الصريحة او الظاهرة والتي يمكن قياسها وقابلة للوصف والتحديد ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات من اجل توظيفها في أعمال المنظمة المختلفة .(نجم ، 2008 :

161- 162) إنَّ ترابط بعدي المعرفة الضمني والظاهري يشكل مخزونا معرفيا متجددا ومستمرا لاغناء البحث والتطوير الذي تقوم به المنظمة بشكل مباشر او مع جهات استشارية خارجية ، لتحسين نوعية الإنتاج او الأساليب الإدارية ، وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح ، ولهذا تكون المعرفة مورداً غير قابل للنفاد ، ويأخذ أولوية على باقي موارد المنظمة ، ويمثل نقطة قوة للمنظمة تنفرد بها لتحقيق ميزة تنافسية . (الغالبي وادريس ، 2007 : 312 – 313) ويشار إلى المعرفة في الأدبيات الحديثة برأس المال الفكري الذي يشهد تزايدا حقيقيا بقيمته ، على العكس من رأس المال المالي المتكون من الموارد المالية الملموسة وغير الملموسة .
والتوجهات الحديثة هو حساب قيمة رأس المال الفكري في المنظمات التي تعتبر المعرفة موردا من مواردها ويكون قياسه محاسبيا كما أشار (Sullivan) رأس المال الفكري سيتحول إلى ربح او كسب أكثر من الملكية الفكرية . في حين عرفته منظمة (OECD) بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة وكما يلي : (نجم ، 2008: 289).

القيمة السوقية للمنظمة = رأس المال الحالي + رأس المال الفكري .

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي .
رأس المال الهيكلي = رأس مال الزبون + رأس مال التنظيمي .
ولهذا فانه يمكن قياس رأس المال الفكري عن طريق المعادلة التالية .

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة – القيمة الدفترية للمنظمة .
وامتلاك الموارد الكثيرة والكبيرة لا يعني تحقيقها لميزة تنافسية ما لم تكن لديها القدرات اللازمة لاستغلالها وبالشكل الأمثل وبأفضل الفرص المتاحة بفاعلية عالية .(الرفاعي وعبد المتعال ، 2007: 213) ونجد كلمة القدرات مرادفة لكلمة الموارد في الكتابات النظرية والواقع العملي ، والقدرات المتميزة تمثل قدرات خاصة وفريدة تميز المنظمة عن باقي المنظمات ، وللقدرات ثلاث خصائص تجعلها متميزة هي :- (الغالبي وادريس ، 2007 : 305 -306)

1 -تساهم في إيجاد قيمة عالية للعملاء ، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم .
2 -لا يمكن تقليدها وان حاول المنافسون تقليدها فان تكلفتها كبيرة جدا .
3 -يمكن استخدامها بطرق مختلفة واتجاهات متنوعة وهذه تعتبر خاصة بالجدارة الحيوية والتي تعني قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات وتتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج وتسند قدراتها المتميزة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

5-الموارد التنظيمية : وتتضمن كل ما تمتلكه المنظمة من موارد لم تذكر في التصنيفات السابقة مثل مسارات تقارير المعلومات ، وكذلك النظم والبرامجيات المستخدمة في المنظمة ، وأيضا العلاقات داخل المنظمة وقنوات التوزيع ومجلس الإدارة وغيرها . ويرى كثير من الباحثين أن الموارد التنظيمية تعد إطارا شموليا ومتكاملا للموارد التي تمتلكها المنظمة او التي تحتاجها لانجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع .(الحسيني ، 2000 : 101). اما (Johnson) فقد صنف الموارد إلى ثلاث مجاميع وكما يلي :

1 -الموارد المتوافرة وتتمثل بالموارد التالية :

- الموارد المالية : وتشمل رأس المال والسيولة والدائنين والمدينين ومجهزي النقود (كأصحاب الأسهم والمصارف)
- الموارد المادية : وتتمثل بالموجودات المادية كالآلات والمباني والأراضي وكل ما يخصها من تحديد أعمارها ومواقعها ومدى فائدتها .
- الموارد البشرية : وتشمل جميع العاملين في المنظمة .
- رأس المال الفكري : وهو المصدر غير الملموس للمنظمة وتشمل المعرفة التي حصل منها على براءات اختراع وتظهر عند بيع المنظمات وهي الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة وكذلك العلامة التجارية والشهرة .

2 -**الموارد حد العتبة :** وتعني الموارد اللازمة لبقاء المنظمة في العمل ، وهذه الموارد يجب أن تزداد بمرور الوقت وذلك بسبب إجراءات المنافسة ودخول المنافسين الجدد .

3 -**الموارد الفريدة من نوعها** :-وهي الموارد التي تتميز وتنفرد بها المنظمة عن المنظمات المنافسة وتتميز هذه الموارد بصعوبة تقليدها مثل رأس المال الفكري والقدرات الإدارية والخبرات التسويقية والتقنية ، اما في المنظمات الخدمية فتتمثل بالأشخاص من ذوي المواهب الخاصة . (Johnson & Scholes، 2002 : 155-156) .

في حدود بحثنا هذا سنركز على تحليل الموارد المالية والبشرية والتسويقية لما لها من تأثير كبير ينعكس على أداء المنظمات واعتبار نقاط قوتها وضعفها هي نقاط قوة وضعف المنظمة الفعلية وكالاتي :

اولاً:- الموارد المالية

وتتمثل بالتدفق النقدي والطاقة الائتمانية ومدى توافر رأس المال النقدي والمملوك وتحت الطلب (حبتور ، 2004: 206) والتي يجب تهيئتها وتوفيرها بالكمية والزمن المحدد ، ومن مصادرها المختلفة ، والعمل على

استخدامها والسيطرة عليها في فرص وأنشطة استثمارية مربحة ، وتحليل وتقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحديد الفائض والعجز في الموقف النقدي السائل وإمكانية تسديد الالتزامات المالية المترتبة بذمة المنظمة في مواعيد الاستحقاق المتفق عليه .(الحسيني ، 2000 : 107) وعملية تحليل الموارد المالية تتجسد من خلال تشخيص وتحديد مصادرها وكيفية استخدامها ، والقيام بعملية التخطيط المالي وفقا لطبيعة عمل المنظمة ومراقبة هذه الخطط وتحليل نتائجها ماليا ، والوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية .(الدوري ، 2005 : 134) ولغرض تحديد نقاط قوة او ضعف الموارد المالية فأن استخدام أداة التحليل الاستراتيجي SWOT ومن خلال التحليل المالي باستخدام النسب المالية المتحققة في المنظمة فيما يخص عملها بشكل عام والاستثمارات بشكل خاص وعند مقارنتها بما تحقق في السنوات السابقة فان ذلك يؤثر على تطور او عدم تطور المنظمة في عملها وارتفاع النسب الايجابي عن السنوات السابقة يعني انها استغلت مواردها بكفاءة، وبالعكس اذا كانت النسب منخفضة وهذا يعني نقطة قوة للمنظمة فيما يخص استغلال مواردها المالية استغلالا أَمثلَ ويمكن أيضا مقارنة هذه النسب مع النسب المتحققة في المنظمات المنافسة ، وكذلك مع نسب اكبر منافس في السوق ، وكلما كانت النسب متقاربة مع المنافسين او المنافس الأكبر فان ذلك يعني قوة المنظمة في أداء أعمالها ، وبالعكس اذا كانت منخفضة بشكل كبير فهذا يعني نقطة ضعف على المنظمة وذلك لعدم استغلال مواردها بالفرص المناسبة . ويعتبر التحليل المالي اداة لتحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمنظمة وبشكل يضمن لها إعداد الخطط المستقبلية في ضوء نقاط القوة . ووضع الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف . (النعيمي والتميمي ’ 2008 : 21) وتعد الموارد المالية المتاحة من اهم الموارد في المنظمة وتمثل نقطة قوة عندما تتوافر بكمية كافية يمكن للمنظمة استغلالها بالفرص الكفوءة وذات العائد المناسب، وعندما لا تتوافر او تكون متوافرة بكميات قليلة فإنها تحد من قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجيات التي تتطلب موارد مالية كثيرة لتنفيذها . (السيد ، 2000 : 183) ووجهة النظر الإستراتيجية المعتمدة على الموارد نجد أن نجاح العمل لا يتوقف على عوامل السوق لان كل المنظمات التي تعمل في مجال صناعة معينة تميل إلى التضارب في الأمد الطويل في ضوء أداء الربح الا أن الصحيح هو الاهتمام بمصادر الميزة التنافسية الدائمة او تحديد احتياجات السوق (Wheelen & Hunger 2004 : 81) وتوجه الإدارة المالية في المنظمة جهودا كبيرة لغرض استخدام الموارد المالية المتاحة بشكل امثل لغرض تحقيق اعلى العوائد وبأقل درجة من المخاطرة .(عقيل ، 2000: 29) . إنَّ الاهتمام بتقويم الأداء بموجب مقاييس حديثة تربط بين الكفاءة والفاعلية لتحديد مقدار النجاح في المنظمة وكذلك إعطاء صورة كاملة عن أدائها ، لذلك فان تحليل الأداء المالي وفقا للاتجاهات المعاصرة يمثل جزءآ مهما من أداء المنظمة الكلي (النعيمي

والتميمي ، 2008 : 155) . وعلى إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة النقدية بشكل خاص تقدير احتياجات المنظمة من الأرصدة النقدية ، وهذه تحدد على أساس طبيعة النشاط فالمنظمات التجارية تحتاج إلى سيولة أكثر مما تحتاج اليها المنظمات الصناعية ، وذلك لاعتماد النشاط عليها في توليد الأرباح ، لكن مقدار السيولة يجب أن يحدد بشكل سليم وتكون هنالك موازنة بين الأرصدة النقدية وما يوجه للاستثمار (الحسني والدوري ، 2008 : 96) لان زيادة الأرصدة النقدية تؤدي إلى تخفيض الاستثمارات وهذا ينعكس على انخفاض العوائد والإرباح ، لكن انخفاض الأرصدة النقدية عن مستوى مواجهة الالتزامات النقدية وقصيرة الأجل يفقد المنظمة ثقتها تجاه زبائنها (الصيرفي ، 2006 : 317) وبكلتا الحالتين تسجل نقطة ضعف على المنظمة لذلك يجب تحديد احتياجات المنظمة بشكل يتلاءم مع طبيعة عملها . ونرى مما سبق بان الموارد المالية تشكل أساس قدرة المنظمة اذا ما اقترنت باستغلال امثل من خلال خطط إستراتيجية مبنية على معلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وهذا ما يوفره التحليل الاستراتيجي SWOT وعلى مدى المواءمة بينهما . ولغرض تحليل المركز المالي للمنظمة يجب طرح عدة أسئلة والإجابة عليها تحدد مدى قوة او ضعف الموارد المالية في المنظمة ، ومن هذه الأسئلة الأتي : (حبتور ، 2007 : 215) و (الدوري ،2005 : 135)

1 -ما هي معايير قياس الأداء المالي في المنظمة ؟
2 -هل الخطط المالية تتفق مع خطط المنظمة الكلية ؟
3 -هل يتم التنبؤ بالتقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية للقيام بفعاليات المنظمة ؟
4 -هل يؤدي التحليل الراسي للقوائم المالية إلى إظهار فقرات مالية مرتفعة او منخفضة قياسا بالسوق ؟
5 -هل يتم إعداد تقارير مالية دورية وفي الوقت المناسب ؟
6 -هل يتم الاستفادة من التقارير المالية لتقييم المركز التنافسي للمنظمة ؟
7 -ماهي مواقف المؤشرات المالية الخاصة بالربحية والسيولة والمديونية والنمو قياسا بمستوى الصناعة العامة ؟
8 -هل تمتلك المنظمة نظاماً للمعلومات المالية متكاملاً ومتفاعلاً مع بقية نظم المعلومات في المنظمة ؟

ويتفق معظم المتخصصين والباحثين في مجال العمليات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال على الاعتماد على المؤشرات المالية في تفعيل وتدقيق عمليات التقويم الاستراتيجي من خلال النسب التالية :

نسب السيولة : وهي قدرة المنظمة على امتلاك أرصدة نقدية او موجودات يمكن تحويلها بأقل فترة وبأقل الخسائر لمواجهة الالتزامات المستحقة على المنظمة .

نسب النشاط : وهذه النسب تعكس قدرة المنظمة من خلال معدل دوران الموجودات غير المتداولة على توليد المبيعات وتقييم هذه المؤشرات قدرة المنظمة على تحقيق دخل كاف لدفع فوائد الديون و المصاريف الأخرى .

نسب الربحية :- تقيس هذه النسب مقدار الربحية سواء كان للسهم او رغبة المنظمة الكلية اي صافي الربح وهو الهدف الاستراتيجي للمنظمة (الحسني والدوري ، 2008 : 137-138) .

ثانيا :- الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أثمن الموارد التي تمتلكها المنظمة ، وذلك لصعوبة تقليد مهارات الأفراد قياسا بالموارد المالية ، وذلك بسبب طبيعة العنصر البشري وقدراته الذاتية المتعلقة بالإبداع والابتكار (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 : 220- 221). والأفراد ما هم الا موارد يتم من خلالهم تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي ويعتمد إعداد الخطط الإستراتيجية الجيدة وتنفيذها بفعالية وكفاءة على كفاءة العنصر البشري وجودته وهذا ينعكس إيجابا على المنظمة وأهدافها الإستراتيجية .(السيد ، 2000 :187) لذلك فان امتلاك المنظمة لكوادر بشرية ذات مهارات وخبرات وقدرات ذهنية مبدعة يشكل نقطة قوة للمنظمة لان هذه الكوادر تعمل على نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها التي تمثل رسالتها . لذلك على إدارة المنظمة القيام بدراسة وتحليل الجوانب التالية فيما يخص العنصر البشري (رشدي ،2009 : 47 – 48) و(السيد ، 2000 :188) و(الدوري ، 2005 : 131) .

1 -ضرورة امتلاك المنظمة لكوادر ذات جودة وكفاءة لان ذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية .
2 -تهيئة المناخ التنظيمي للعاملين يخلق الرغبة لديهم للعمل في المنظمة بكفاءة واعتماد نظام المقترحات والمشاركة في وضع بعض القرارات .
3 -انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دورات العمل ومتابعة الغيابات واعتماد التوظيف الدائم الذي يوفر للعامل الأمن الوظيفي .
4 -اعتماد سياسات واضحة في التعيين ، والترقية ، وتحفيز العاملين ، واعتماد نظام الاهتمام الشمولي بالعاملين . ويتطلب تحليل الموارد البشرية طرح عدة أسئلة ، والإجابة عليها تحدد مدى قوة وضعف هذا المورد ، وبعض من هذه الأسئلة الأتي :- (حبتور ، 2007 :216) و (رشيد وجلاب ، 2009 :266) .

1 -هل يشغل الوظائف الحالية موظفون مؤهلون ؟
2 -ما مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية ؟

3 -هل معدل دورات العمل عالٍ ، وما هي أسباب ذلك ؟
4 -هل هناك نظام للحوافز وما هي طبيعتها ؟
5 -كيف يتم تقييم مستوى أداء العاملين، وهل تخبرهم المنظمة بتوجهاتها المستقبلية ؟
6 -هل تحتاج المنظمة لكوادر جديدة لسد الحاجة الحالية لديها ؟
7 -هل تنظر المنظمة إلى كوادرها البشرية كأحد أصولها ؟
8 -هل العاملون مشبعة رغباتهم من قبل المنظمة في الوقت الذي يعملون فيه على تحقيق أهدافها ؟

وتعتبر نقطة ضعف على المنظمة عدم محافظتها على كوادرها البشرية وتركها والعمل لدى منظمات أخرى او تقصيرها في تشجيعهم واحترامهم وتنمية مواردهم.

ثالثا :- الموارد التسويقية

التسويق هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج المنتجات من السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرتقبين ، او هو النشاط الذي يحقق مقابلة حاجات العملاء بما يحقق أهداف المنظمة بتحقيق الأرباح والتوجه لاستخدام تقنيات متطورة في مجال الاتصالات والمعلومات . (البراوي والبرزنجي ، 2008 : 35-36) . وتعتبر عملية تحليل البيئة التسويقية مهمة لغرض الوقوف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من البيئة الخارجية وتنعكس كفاءة الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها التسويقية .(الملا حسن ،2006 :39) ويعتبر التسويق بمثابة موارد معنوية هامة ، وتعتبر الخبرة والمهارة التسويقية احد أهم عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة ، وذلك من خلال اختيار الأسواق الصحيحة بالاعتماد على ذوي الخبرة التسويقية ، ومن خلال انتقال أعضاء التسويق المهرة بين المنظمات مما يسهل عملية نشر المهارات (الرفاعي وعبد المتعال ، 2007 : 219) . لذلك نجد أن عملية التسويق في المنظمة لها دور استراتيجي وفعال في زيادة أرباح المنظمة وحصتها في السوق وذلك من خلال إيجاد أسواق جديدة او إتباع أساليب إعلان جذابة ، وكذلك أتباع أساليب علمية وأخلاقية لجذب الزبائن ، وإقناعهم باقتناء منتجات المنظمة ، وبهذا نجد أن التسويق يشكل نقطة قوة للمصرف اذا كان ينعكس إيجابا على أدائه من خلال إمداد الإدارة بالتغذية العكسية التي تمكنها من تحديد رؤيا إضافية لعملية التفكير الاستراتيجي والتقييم الجيد للفرص والتهديدات من حيث اتجاهاتها وانعكاساتها والقدرة التنافسية للمصرف من خلال مدى الوضوح في تحديد حصة المصرف السوقية ،

ومقدار أَرباحه والنوعية النسبية للخدمات التي يقدمها قياسا بالمصارف المنافسة (معلا ، 1995 : 108-106) ويشكل نقطة ضعف اذا لم يكن بالمستوى المطلوب لتحقيق الفوائد المتوخاة سواء كان لقسم ضمن المنظمة او كأفراد من كوادر المنظمة ولغرض تحليل الموارد التسويقية يجب الإجابة على عدة أسئلة وبناءا على أجوبتها تحدد مدى قوة او ضعف الموارد التسويقية في المنظمة ومن هذه الأسئلة الأتي :- (السيد ، 2000: رشيد وجلاب ،2008 : 415)

1 -من هم المنافسون الرئيسيون للمنظمة ؟ وهل دخل في الفترة الجديدة منافسون جدد ؟
2 -هل تقوم المنظمة باعتماد المفهوم التسويقي ؟
3 -هل تتلاءم مصاريف الإعلان مع ما يحققه من نجاح ؟
4 -هل منافذ التوزيع مناسبة وغير مكلفة ؟ وهل يمكن الوصول إلى أسواق جديدة وبتكاليف مناسبة ؟
5 -هل هنالك تنسيق بين المنتجات المباعة والخدمات الخاصة بها ؟
6 -هل للنشاط التسويقي دور في إمداد المنظمة بالميزة التنافسية ؟
7 -هل تمتلك المنظمة فرقا للبحث والتطوير للمزيج التسويقي ؟

ولذلك على المنظمة المصرفية القيام بإجراء دراسة تحليلية واقعية تشمل تحليل انجازات المصرف السابقة والمشاكل التي واجهها وأساليب مواجهتها وحلها ويكون ذلك من خلال سجلات المصرف الخاصة بالعملاء،والتي تتضمن كافة التفاصيل المالية وغير المالية عنهم ، لتستطيع إدارة التسويق تحديد الفرص المتاحة أمام المصرف لاغتنامها وكذلك التعرف على العقبات التي يمكن أن يواجهها في مجال تسويق خدماته المصرفية . والاهتمام ببحوث المنتجات من الخدمات المصرفية ووسائل الاتصال الفعالة بالمستثمرين والزبائن ، وضرورة امتلاكها لرجال بيع من ذوي الخبرة والعمل على التنبؤ بميول وحاجات العملاء والمستثمرين عند تقديم خدمات مصرفية حديثة .(الملا حسن ، 2006 : 39) و (الدوري ، 2005 : 130-131) ومن الناحية المحاسبية فان المصاريف التسويقية ورواتب ومكافآت وعمولات رجال البيع والمصاريف الإدارية ومصاريف الإعلان تظهر في قائمة الدخل مطروحة من الإيرادات لذلك يجب العمل على أن لا تكون هذه المصاريف أكثر من الإيرادات التي يولدها النشاط التسويقي من خلال زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية لان هذه المصاريف تطرح من مجمل الدخل وبالتالي تؤثر على حصص الأرباح الموزعة ، وهذا يؤدي إلى ترك المستثمرين المنظمة والبحث عن مكاسب اكبر في منظمات أخرى . بعد عرض عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة وعوامل البيئة الداخلية

ولغرض الاستفادة من معطيات كلا البيئتين في صورة شمولية لتحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة وبما يمكنها من اختيار الإستراتيجية الملائمة التي تحقق التوافق بين الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف من بيئة المنظمة الداخلية .(الغالبي وادريس ، 2007 : 321) وما ينتج من تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هو المعلومات المطلوبة لتكوين وإنشاء الهدف الاستراتيجي وتطوير رسالة المنظمة اذ إنّ كلا من رسالة المنظمة وهدفها يكونان مرتبطين بالإستراتيجية التنافسية .(Hitt et al , 26 : 2001) ومن خلال اعتماد التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT نجد أن على المنظمات ما تستطيع أن تقوم بما تستطيع به بناء على نتائج تحليل بيئتها الداخلية وما قد تختار للقيام به بناء على تحليل عوامل بيئتها الخارجية اي ما تستطيع القيام به بناء على نقاط قوتها او ضعفها وما تختار به من فرص او تواجه به من تهديدات . والشكل التالي يبين نتائج تحليلات البيئة الخارجية والداخلية .

الشكل رقم (2 - 3) نتائج تحليلات البيئة الخارجية والداخلية .

البيئة الخارجية	**البيئة الداخلية**
عن طريق دراسة البيئة الخارجية ، تحدد المنظمات ما قد تختار القيام به	عن طريق دراسة البيئة الداخلية تحدد المنظمات ما تستطيع القيام به

Hitt , Micharla , Dunae Ireland , Ropeat Hoskisson , (2001) **“ Strategic Management “** , 4 th Ed , United States of America

أولا:- نقاط القوة Strengths عرفها (Sharplin) بانها صفات او مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم .(الزغبي ، 2005 : 121)

نقاط القوة : هي قوة المنظمة التي تتمثل بمواردها وقدراتها التي يمكن استخدامها كأساس لتطوير الميزة التنافسية بتحديد كيفية الربط بين نقاط قوتها والفرص المتاحة أمامها في المستقبل .(Mo7 dorghmsa . yahoo .com) .

نقاط القوة : هي موارد او مهارات او ميزات أخرى قياسا بالمنافسين ، واحتياجات الأسواق التي تخدمها في الوقت الحاضر او تتوقع أن تخدمها .(Pearce & Robinson , 1994: 175)

نقاط القوة : هي ما تمتلكه المنظمة من قوة تتفوق بها على المنافسين (Dess et at , 2008 :44) وهنالك تعاريف كثيرة لنقاط القوة تشترك مع

التعاريف أعلاه بجوهرها ونرى أن نقاط القوة : تتمثل بكل ما يحقق للمنظمة أهدافها وينعكس عليها بشكل ايجابي لتحقيق مكانة متميزة بين المنافسين ، وحصة جيدة في السوق ، وكسب رضا الزبائن ، ونقاط القوة كثيرة وتختلف من منظمة إلى أخرى لكن ما تشترك به اغلب المنظمات ما يلي :

1 -السمعة الجيدة بين العملاء .
2 -الوصول إلى موارد طبيعية عالية الجودة دون بقية المنظمات .
3 -امتلاك كوادر بشرية موهوبة ، وذات مؤهلات علمية ، وخبرات عملية في مجال عمل المنظمات .
4 -امتلاك موارد مالية كبيرة وقدرات تكنولوجية لاستغلالها بأفضل الفرص .
5 -التدفقات النقدية .
6 -حجم المنظمة قياسا بإحجام المنظمات المنافسة .
7 -امتلاك نظام معلومات متكامل يعتبر قاعدة بيانات وذات تكنولوجيا متطورة .
8 -جودة منتجات/ خدمات المنظمة قياسا بالمنتجات المنافسة ، وتمثل نقاط القوة لدى المنظمة من الناحية المحاسبية كل الأرباح والفوائد والعوائد اكبر من المعدلات الاعتيادية وهذا يعني أن نقاط القوة تزيد قيمة المنظمة وتعظم ثروة المالكين .

ثانيا :- نقاط الضعف Weaknesses النتيجة الثانية عند تحليل عوامل البيئة الداخلية هي نقاط الضعف وتعني اوجه القصور او النقصان او النواحي السلبية التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص وزيادة عوائدها ولنقاط الضعف تعاريف كثيرة نذكر بعضاً منها ادناه :

- نقاط الضعف : هي نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميـــــزة التنافسيـــــة (Thompson , 1997 : 224) .
- نقاط الضعف :هي ايّ شكل من أشكال العجز الداخلي للمنظمة والتي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها .(Higgins &Vineze، 1989 : 65).
- نقاط الضعف :هي ايّ ظروف او عوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق قدرة المنظمة على استغلال الفرص .(http://ar.wikipedia .org, 2005) .
- نقاط الضعف : كل عمل تقوم به المنظمة على نحو ردئ او ليس على ما يرام ويمنع المنظمة من تحقيق نجاح اكبر . (www.dynamic investors . net) .

ونقاط الضعف كثيرة وتختلف من منظمة إلى أخرى وغالبا ما نجد انها تشترك بالنقاط الآتية .(Thompson &Strickland , 1996:93) . (الدوري ، 2005 : 157) .

1 -عدم الوضوح بالتوجه الاستراتيجي .
2 -نقص في الخبرة والعمق الإداري .
3 -فشل في مجال البحث والتطوير .
4 -أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية .
5 -مهارات سوقية ضعيفة وتطور سوقي ضعيف .
6 -عدم القدرة على تحويل احتياجات التغير الاستراتيجي .
7 -ارتفاع تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة قياسا بالمنافسين .

ومن الناحية المحاسبية فان نقاط الضعف تعني كل العوامل التي تؤدي إلى ضياع فرص الربح او التقليل منه وكذلك الخسائر نتيجة الإهمال وقلة المعرفة او الخبرة وكل ما من شأنه أن يقلل من قيمة المنظمة ويحد من اغتنامها للفرص ، وتظهر قيم نقاط الضعف كخسائر ومصاريف غير ضرورية في قائمة الدخل وتخفض من إجمالي الربح .

ثالثا :- الفرص Opportunities هي العنصر الأول من عناصر تحليل البيئة الخارجية والركن الثالث من أركان الإطار العام للتحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT وللفرص تعاريف كثيرة ويركز كل تعريف على جانب معين وتذكر بعضاً منها أدناه .

الفرص :هي الظروف المحيطة بالمنظمة ، وللمنظمة القدرة على اغتنامها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .(Hill & Jones, 1992:278)

الفرص :هي اي ظروف او اتجاهات خارجية ذات اثر ايجابي على الطلب في المجال الذي تتميز به المنظمة .(http:// ar. Wikipecha.org .2005) .

الفرص :هي احد عوامل تحديد الموقف التنافسي الاستراتيجي للمنظمة وتكون أولوياتها حسب أهميتها في تحقيق الربح والنمو والتطور للمنظمة .(الدوري، 2005 : 158) وعلى المنظمة عندما ترغب باختيار فرص لاستثمارها أن تجيب على بعض الأسئلة لتتلافى الخطأ في اختيار الفرص .(الغالبي وادريس ، 2007 : 325).

1- هل الفرصة تتلاءم مع أهداف المنظمة ورسالتها ؟

4 -هل الفرصة تتلاءم مع الإمكانيات المالية لدى المنظمة ؟
5 - هل اغتنام الفرصة يزيد من قيمة المنظمة في المستقبل ؟

وبناءا على الإجابة عن هذه الأسئلة تقوم المنظمة باختيار الفرص او عدم اختيارها . وتختلف المنظمات فيما بينها عند اختيار الفرص فقد تعد فرصة لمنظمة ولا تعد لأخرى حسب حجمها وإمكانياتها وأهدافها الإستراتيجية الا أن هنالك فرصاً ترغب اغلب المنظمات باستغلالها وهي الأتي :-
(Thompson & Strichland , 1996 : 93)

1 -الدخول في أسواق جديدة والقدرة على توفير خدمات اكبر .
2 -القدرة على تحويل المهارات والمعرفة التكنولوجية إلى أعمال او منتجات جديدة.
3 -التوسع بإضافة خطوط إنتاجية جديدة .
4 -الاستقرار بين المنظمات المنافسة .
5 -النمو السريع بسبب زيادة طلب السوق .
6 -الحصول على أفراد ذوي خبرة مهنية وقدرة ذهنية متميزة .
7 -إظهار تكنولوجيا جديدة .

والفرص كثيرة وما تراه منظمة فرصة قد لا تراه غيرها فرصة ، بناءا على خططها الإستراتيجية التي تعكس رسالتها ، وتعني الفرص كل ما تستطيع المنظمة استغلاله لغرض زيادة قيمتها وتحقق الزيادة في إرباحها وحصتها في السوق ، وتكون هذه الأرباح متناسبة مع درجة المخاطرة تناسباً طردياً ، فكلما زادت العوائد او الأرباح زادت المخاطر وبالعكس ، وعلى المنظمة أن تختار الفرص المناسبة مع الأخذ بنظر الاعتبار مقدار المخاطرة والعائد ، وهذا يعكس إستراتيجية المنظمة اذا كانت مجازفة هجومية او دفاعية ، والاختيار الخاطئ للفرص قد يسبب إفلاس المنظمة او خروجها من السوق وتعتبر القرارات الاستثمارية هي القرارات الإستراتيجية الأصعب عند اتخاذها في المنظمة .

رابعا :- التهديدات Threats وهي التشخيص الثاني لتحليل عوامل البيئة الخارجية، اذ تشكل التهديدات خطرا على المنظمة يستوجب الاستعداد له او مواجهته حاليا او في المستقبل، وهذا التهديد قد يكون بسبب عوامل البيئة الخارجية العامة او بسبب احد عوامل بيئة الصناعة كدخول منافسين جدد او نمو القوة التفاوضية للمجهزين والعملاء ، او بسبب تغير بعض القوانين الاقتصادية والسياسية او السياسات المالية . وقد وردت تعاريف كثيرة للتهديدات نورد منها الأتي :

- هي عوائق تجعل المنظمة غبر قادرة على الوصول إلى أهدافها التي ترغب بتحقيقها . (بني حمدان وادريس ، 2009 : 112) .
- هي ظروف غير ملائمة موجودة قي بيئة المنظمة (Pearce &Robinson ,1994 : 175) .

- هي الإحداث المحتملة والتي اذا حصلت ستكون لها اثأر سلبية على المنظمة وتتمثل بدخول منافسين جدد وبتكاليف منخفضة او تغيرات بأذواق المستهلكين .(الدوري ، 2005 : 158) . والتهديدات كثيرة ومتنوعة وتكون حسب نوع الصناعة وزبائنها وفيما يلي بعض التهديدات التي تواجه المنظمات بشكل عام . (Thompson & Strickland , 1996 : 93) و (http :// upload . Wikipedia . org . 2009) .

1 -دخول منافسين جدد لتقديم منتجات / خدمات مماثلة بكلف اقل .
2 -نمو السوق بشكل عام ببطء .
3 -الظروف اوالاتجاهات السلبية بشكل عام مثل الخلافات السياسية وعدم الاستقرار .
4 -قوة الموقف التفاوضي للزبائن او الموردين تجاه المنظمة .
5 -توفير منتجات بديلة وتغير حاجات وأذواق المستهلكين .
6 -المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية وزيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الإعمال .

وتتمثل التهديدات بكل الأسباب التي تؤدي إلى عدم الحصول على الأرباح او التقليل منها ، وهذه الأسباب تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة ، وعليها استغلال الفرص المتاحة أمامها ، وتوظيف نقاط قوتها لاحتواء تلك التهديدات او تجنبها . وبعد الانتهاء من عملية التحليل الاستراتيجي SWOT تكون لدى المنظمة معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية وبما يمكنها من صياغة عدة بدائل إستراتيجية وعليها اختيار البديل الأفضل الذي تحقق بموجبه أفضل درجة من المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية من نقاط قوة او نقاط ضعف وبين عناصر بيئتها الخارجية من فرص متاحة او تهديدات تشكل خطرا عليها .

ويتم اختيار البديل الأفضل بناءا على المعادلة التالية.(رشيد وجلاب ، 2008: 265)

اذ إن : $SA= O/(S - W)$

SA= البديل الاستراتيجي الأفضل.

O= الفرص المتاحة .

S= نقاط القوة .

W= نقاط الضعف .

ومعنى ذلك أن البديل الأفضل هو عبارة عن تقسيم الفرص المتاحة على نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة بعد تغطية نقاط الضعف التي تعاني منها . والاستراتيجيات التي تكون امام المنظمة بعد أجراء تحليل SWOT هي الأتي

(Wheelen & Hunger ,, 2002 : 115) و (195- 194 : 2009 ، معروف) .
(http:// www.quickmba.com) .

1 -الإستراتيجية الهجومية S/O

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تمتلك نقاط قوة كثيرة ، وفي الوقت نفسه تتوافر أمامها فرص متاحة كثيرة ، وتحاول استغلال نقاط قوتها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها إلى اقصى حد ممكن وتمثل هذه الحالة أفضل ما تطمح أن تصل اليه المنظمة ، وبموجب هذه الإستراتيجية تحقق المنظمة أعلى ما يمكن من الإيرادات ، وتحصل على اكبر الحصص السوقية .

2 -الإستراتيجية المتنوعة S/T

تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية عندما تكون لديها نقاط قوة داخلية كثيرة ، لكنها تواجه تهديدات كثيرة في بيئتها الخارجية لذلك تتبع استراتيجية متنوعة في توجيه نشاطاتها لغرض تجنب النشاطات التي تواجهها تهديدات فيها للمحافظة على استغلال نقاط قوتها لغرض الاستمرار بتحقيق الأرباح وكسب ثقة الزبائن .

3 -إستراتيجية التدوير او التحول W/O

تختار المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تعاني من وجود نقص بعواملها الداخلية تمثل نقاط ضعف لديها وفي الوقت نفسه أمامها في بيئتها الخارجية فرص كثيرة ، لذلك تحاول استخدام هذه الفرص لأقصى حد للتغلب على نقاط ضعفها كأن يحول أنتاجها من منتج إلى آخر او تدور استثماراتها من مجال إلى اخر ، وبما يمكنها من تحقيق الإيرادات والتغلب على نقاط ضعفها .

4 -الإستراتيجية الدفاعية W/T

تستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية للدفاع عن مكانتها في السوق ، واستمرارها بالعمل وان لم تحقق أرباحاً بل تعمل على تغطية تكاليفها او في بعض الأحيان لا تغطيها وتصل المنظمة لهذه الحالة عندما تعاني من وجود نواحي قصور في عناصر بيئتها الداخلية تمثل نقاط ضعف عليها وكذلك تواجه تهديدات من بيئتها الخارجية وهذه أسوأ ما تصل اليه المنظمة من حالة وتمثل وضع ضعيف ، ويدل على تدهور حالتها في سوق العمل ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات بالشكل التالي

شكل رقم (2 - 4) الاستراتيجيات الممكنة بناءا على تحليل SWOT

عناصر داخلية / عناصر خارجية	S نقاط قوة	W نقاط ضعف
O فرص	S O إستراتيجية هجومية / أعلى الإرباح	W O إستراتيجية التدوير أو التحويل / أرباح متوسطة
T تهديدات	S T إستراتيجية متنوعة / أعلى الأرباح أو أرباح متوسطة	W T إستراتيجية دفاعية / لا توجد أرباح او توجد خسائر

الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للمصارف التجارية بشكل عام والاستثمارات بشكل خاص

الفصل الرابع

نبذه تعريفية عن الجهاز المصرفي العراقي بشكل عام والمصارف التجارية عينة البحث بشكل خاص

أولا: طبيعة عمل المصارف التجارية

المصرف :- هو كلمة عربية تعني التعامل بالأموال إيداعا وسحبا . (الشمري، 1988 : 29) لذلك فالمصارف هي حلقة وصل بين المودعين والمقترضين ، تقوم بتجميع ما لدى الأفراد في مجتمع ما من نقود تفوق استهلاكهم لغرض استثمارها للحصول على الأرباح عن طريق اقتراضها مقابل فوائد او استثمارها في توظيفات أخرى ، فضلا عن قبول الودائع تحت الطلب من العملاء . (الحسيني والدوري ، 2008 : 33) . ويتكون الجهاز المصرفي بشكل عام من المصارف المركزية والمصارف التجارية والمصارف المتخصصة ومصارف الاستثمار (رمضان وجودي ، 2006 : 5) لذلك فان القوانين التي تحكم العمل المصرفي تختلف باختلاف طبيعة عمل المصرف وشكله القانوني والهدف من ممارسته لإعماله. (برتو ، 2009 : 15) ومن خلال ذلك فانه لا يوجد تعريف موحد وشامل للمصارف بل توجد عدة تعاريف نورد منها الأتي :

المصارف : هي منظمات مالية تقدم خدمات التمويل والتوفير على نطاق واسع، فضلا عن الخدمات المصرفية الأخرى ولكافة المنظمات والأفراد في المجتمع الذي تعمل به (Rose ,1999 :6) .

المصارف :- هي منظمات تعمل كوسيط مالي بين فئتين في المجتمع الفئة الأولى لديها فائض من الأموال ترغب بزيادته والمحافظة عليه ، والفئة الثانية تحتاج إلى أموال لغرض استثمارها او تشغيلها او كلاهما معا .(الصيرفي ، 2006 :7) .

المصارف : هي منظمات تستلم الإيداعات وتعرضها للمقترضين الذين لديهم فرص استثمارية إنتاجية وبما يساعد على استقرار النظام المالي في الاقتصاد الوطني . (القريشي ، 2008 : 29) ونجد أن التعاريف جميعها تدل على أن المصارف هي منظمات مالية مهمتها استلام المبالغ من المودعين وتقديمها للمقترضين مقابل فوائد وعمولات ، ويمكن تعريف المصارف بأنها منظمات تمارس نشاطاً واسعاً وتقدم خدمات كثيرة ومتعددة تخص النقود من إيداع واستثمار وتحويل وائتمان في ظل قوانين وأنظمة تحكم عملها وتوفر الأمان لعملائها ، وتعتبر أداة لتحقيق التوازن المالي وإيصال السياسة النقدية إلى أهدافها بفاعلية ، فضلا عن كونها حجر الأساس لتنفيذ السياسات الاقتصادية في البلد وتقسم المصارف على الأنواع التالية:-

اولا:- المصارف المركزية

وهي المصارف التي تمثل قمة الجهاز المصرفي في كافة الدول سواء النامية او المتقدمة وفي ظل اي نظام اقتصادي ، مسؤوليتها إصدار النقود ومنح تراخيص المصارف التجارية والاستثمارية والمتخصصة والإشراف ومراقبة الجهاز المصرفي ، ومدى تطبيقه للتعليمات والأنظمة او إلغاؤها وتقديم المشورة للحكومة في رسم سياستها النقدية والمالية والاقتصادية ومساعدة أجهزة الحكومة في اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة المشكلات الاقتصادية .(حداد وهذلول ، 2008 : 141 - 143) .

ثانيا:- المصارف المتخصصة

هي إحدى أنواع المصارف التي تعتمد على مصادرها الداخلية في تمويل أنشطتها ، والتي تتمثل برأسمالها والاحتياطيات والقروض طويلة الأجل التي تصدرها بموجب سندات ، وتقدم خدمات لنوع محدد من النشاط الاقتصادي ، ويعتبر الائتمان طويل الأجل نشاطها الرئيسي ، ولا تعتمد على قبول الودائع تحت الطلب كأحد الأنشطة الرئيسة لها .(الصيرفي ، 2006 : 26) وتقسم هذه المصارف حسب خدماتها لقطاعات الاقتصاد كما يلي : (الشمري ، 1988 : 162).

1 - المصارف الصناعية : هي المصارف التي تقدم تسهيلات ائتمانية وقروضاً وسلفاً إلى القطاع الصناعي بهدف المساهمة الجادة والفعالة في عملية التنمية والتطور لهذا القطاع وغالبا ما تكون فترات القروض بين المتوسطة والطويلة.

2 - المصارف العقارية : تختص هذه المصارف بتقديم التمويل طويل الأجل لتنفيذ المشروعات العقارية التي لا توافق بقية أنواع المصارف الأخرى على تمويلها ، ويتأثر حجم الائتمان الذي تقدمه بحالة البلد الاقتصادية .(برتو ، 2009 : 17) .
3 - المصارف الزراعية : هي المصارف التي تمارس العمل المصرفي بهدف اجراء عمليات تطوير وتنمية في القطاع الزراعي من خلال منح القروض والتسهيلات المتوسطة والطويلة الأجل إلى المزارعين والفلاحين ، وذلك لدعم أنشطتهم الزراعية في مجال شراء البذور والأسمدة والحصول على المكننة الزراعية واستصلاح الأراضي .

ثالثا:- المصارف الإسلامية

هي منظمات مالية تقدم العديد من الأنشطة المالية والاقتصادية كما هو الحال في المصارف التجارية والاستثمارية ، وكذلك من حيث أمد عملها اذ لا يقتصر على المدى القصير والمتوسط بل يتعداه للأمد الطويل ، لكنها تختلف من حيث فلسفتها بالعمل حيث لا تتعامل بالفائدة ولا تمنح قروضاً نقدية بل تقدم قروضاً عينية من خلال المشاركة مع عملائها او المتاجرة القائمة على تحمل الخسارة والربح والمخاطرة، وهذا ينعكس على هيكل استخداماتها ومواردها ، وهي بهذا تتميز عن المصارف الأخرى ، ولها دور متميز في بعض الدول العربية والإسلامية حيث تمارس مسؤولياتها المصرفية من خلال المشاركة والمرابحة وتساهم في دعم وتطوير الأنشطة الاقتصادية بشكل كبير فيها .(الحسيني والدوري ، 2008 : 45) .

رابعا:- المصارف التجارية

سنقوم بتناول هذا النوع من المصارف بشكل مفصل لأنها تشكل محور بحثنا الذي نحاول فيه تقييم هذه المصارف للوقوف على نقاط قوتها وضعفها باستخدام التحليل الاستراتيجي SWOT لما لهذه المصارف من دور كبير ومتنامٍ في الاقتصاد الوطني ، وما يشهده البلد من عملية نهوض بالبنىُ الارتكازية ومشاريع عمرانية كبيرة ودخول الشركات الأجنبية ، وانفتاح البلد على الأسواق المالية ، مما يتطلب النهوض بهذا القطاع الحيوي ليكون على استعداد لمواجهة المصارف المنافسة والتي تتميز بكوادرها الكفوءة وأساليبها الإدارية المتطورة وبما يساعد إدارات المصارف التجارية على تحديد نقاط قوتها لتعزيزها ، وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها ، او التقليل منها باعتباره الوسيلة لتوفير البيانات لمساعدة إدارات المصارف على تبني عملية الإدارة

الاستراتيجية في ممارسة عملها ورسم خططها بما يحقق أهدافها بفاعلية رغم التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة . والمصارف التجارية هي منظمات مالية ، وتعتبر احد الأدوات الأساسية للتحكم بالعرض والطلب النقدي في السوق ، ويرتبط تطور المصارف التجارية بتطور المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا (حداد وهذلول ، 2008 : 144) . وتقوم المصارف التجارية بقبول الودائع بكل أنواعها وتقديم القروض وإدارة الوصايا والإرث والقيام بخدمات السمسرة في الأسواق المالية ، والتعامل بالمشتقات المالية وتنفرد بقبول الودائع تحت الطلب اي الحسابات الجارية .(المجمع العربي للمحاسبين القانونين ، 2008 :27) . ويتمثل النشاط الأساسي في المصارف التجارية بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب او لآجال محددة ، فضلا عن قيامها بالتمويل الداخلي والخارجي وتنمية الادخار والاستثمار والمساهمة في إنشاء المشاريع من خلال الأعمال المصرفية التجارية والمالية وحسب توجيهات البنك المركزي .(الدوري والحسيني ، 2008 : 33) وتحتل المصارف التجارية مركزا حيويا في النظم الاقتصادية والمالية لما لها من تأثير ايجابي على مسار خطط التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية من مصادر الادخار المختلفة المتاحة في الاقتصاد والتوزيع الكفوء لهذه المدخرات على مجالات الاقتصاد المختلفة ، فضلا عن قدرتها على خلق ائتمان يؤثر في الاقتصاد بشكل مضاعف .(فهد ، 2009 : 73) ويطلق على المصارف التجارية بمصارف الودائع لأنها الوحيدة التي تقبل الودائع الجارية والتي يمكن سحبها بصكوك من المودعين متى ما أرادوا ، وتقوم بتوظيف تلك الودائع بشكل قروض مقابل فوائد ، وتمارس عملية شراء الأسهم والسندات من المشروعات الصناعية ، وتقوم بتقديم خدمات متنوعة نيابة عن عملائها مقابل عمولات ، لذلك فهي تستطيع خلق النقود وهي بهذا تشبه المصارف المركزية في التأثير على عرض وطلب النقود .(اللوزي وزويلف ، 1997 : 85) . لذلك نرى أن المصارف التجارية :- هي المنظمات المالية التي تعمل على قبول الودائع من العملاء بكافة أنواعها ، وممارسة عملية السمسرة وشراء الأسهم والأوراق المالية ومنح القروض القصيرة والمتوسطة والطويلة الأمد لمشاريع خطط التنمية القومية وحسب توجيهات البنك المركزي في المساهمة بتمويلها وقانون المصارف التجارية ، وبما يتفق مع رغبات وميول العملاء لتحقيق الأرباح ، والحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

سمات المصارف التجارية

لغرض تأدية المصارف التجارية لإعمالها ، وتحقيق أهدافها هناك ثلاثة سمات أساسية تعتبر الأساس لتنمية مصادر أموال المصارف التجارية وعناصر سياستها الائتمانية ، ومن خلالها يستطيع المصرف أن يضمن حسن استخدام موارده وهي الأتي : (ألشمري ، 2006: 33-35)

1 - السيولة : إنَّ الميزة الأساسية للمصارف التجارية هي قبول الودائع بكافة أنواعها ومنها الودائع الجارية او تحت الطلب ، وتشمل الودائع الجزء الأكبر من التزامات المصارف التجارية ويترتب على ذلك ضرورة إيفاء المصرف بتلك الالتزامات وبشكل خاص الودائع تحت الطلب وعدم التأخر في دفعها في وقت طلبها ، وهذا يعني أن على المصارف التجارية الاحتفاظ بالسيولة المناسبة لمواجهة حالات طلب الودائع تحت الطلب وفي اي وقت لكن ذلك يعني أن المبالغ التي يحتفظ بها المصرف بشكل نقد مجمدة وبفقد المصرف فوائد استثمارها ، والمساهمون وحملة الأسهم يسعون إلى الحصول على أعلى الإرباح بينما يسعى المودعون إلى الحصول على النقد متى شاءوا ، وهذه مصالح متضاربة على إدارة المصرف التجاري العمل على الموازنة بينهم ، لذلك تلجأ المصارف التجارية إلى استثمار جزء من النقدية باستثمارات قصيرة الأجل ويمكن تحويلها إلى نقد دون التعرض للخسارة لمواجهة حالات السحب وتوظيف ما يزيد عن مقدار السيولة في فرص استثمارية مربحة يتوخى فيها حجم الخطر الذي يتناسب طرديا مع حجم الإرباح . ويلزم البنك المركزي المصارف التجارية بالاحتفاظ بنسبة معينة من مبالغ الودائع كاحتياطيات قانونية لديه لمواجهة حالات الطلب الكبير على المصارف وبشكل خاص في الظروف غير الطبيعية ، وفي الوقت نفسه تحتفظ المصارف بالمبالغ على شكل احتياطيات وبعدة تسميات لمواجهة حالات السحب على الودائع . وتتصدر الموجودات المتداولة قائمة المركز المالي في المصارف التجارية ويكون ترتيب الموجودات حسب درجة سيولتها او التحول إلى نقد .

2 - الأمان : هي السمة الثانية التي ينبغي أن تتمتع بها المصارف التجارية ، وتعني مقدار ما تتميز به المصارف التجارية من مستوى أمان للمودعين ، وفقا لمقررات لجنة بازل ، فان رأسمال المصرف التجاري لا يتجاوز 8% من مجموع موجوداته وهذا يعني انه قليل جدا قياسا بموجوداته التي تصل 92% وهي ملك للمودعين ، ولذلك فان اي خسارة تتجاوز 8% فإنها تعني خسارة بأموال المودعين ، لذلك فان إدارات المصارف التجارية تقوم بإدارة موجوداتها ومطلوباتها بما يحقق لها رضا المودعين وتعظيم ثروة المالكين و مصالح اي منها هي ضد مصالح الطرف الأخر

فالمودعون يبغون توفير السيولة لدى المصرف متى ما شاءوا والمالكون وأصحاب الأسهم يبغون الحصول على أقصى الأرباح قياسا بالمصارف التجارية الأخرى لذلك تسعى المصارف إلى تحقيق إرباح لاتقل عن أرباح المصارف الأخرى وذلك بتنويع استثماراتها بعدة مجالات لغرض تقليل المخاطر والخسارة التي تحصل في مجال استثماري يعوضها الربح في مجال استثماري أخر . (جبر ، 2002 : 93) .

3 -الربحية : هي الهدف الرئيسي والمهم للمصارف التجارية، وتوفير السيولة والأمان هي الأساس لتحقيق هذه السمة ، وتمثل فوائد الودائع الجانب الأكبر من مصروفات المصرف التجاري وكلما كانت هذه المصروفات كبيرة كلما دل ذلك على ضخامة الإيداعات في المصرف وهذا يؤدي إلى إقراض أكثر ، وبالتالي إيرادات أكثر إي أن أرباح المصرف تتأثر بشكل كبير بإيراداتها ، فإذا زادت إيرادات البنك بنسبة معينة فان الأرباح سوف تزداد بنسبة اكبر منها وبالعكس اذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة تعني أن الأرباح انخفضت بنسبة اكبر منها وربما تؤدي إلى خسارة المصرف . (هندي ، 2000 : 10) . وهذا يعني أن المصارف التجارية أكثر المنظمات تعرضا للرفع المالي ، والذي يعني قياس حجم الأموال التي قدمها المالكون قياسا بحجم الأموال التي قدمها الدائنون ويكون من خلال النسب التالية (الشماع ، 1992 : 103)

نسبة المديونية = (مجموع المطلوبات المتداوله والطويله الاجل / مجموع الموجودات) × 100

نسبة التغطية = (صافي الارباح قبل الفوائد والضرائب / كلفة الفائدة) × 100

وظائف المصارف التجارية

تمارس المصارف وظائفها التقليدية المتمثلة بقبول الودائع ومنح القروض ، إلا أن التطورات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمصارف واتساع أعمالها ، وزيادة أنشطتها وزيادة المنافسة فيما بينها ، ولغرض الاستمرار بعملها رغم التغيرات والمنافسة اوجب عليها القيام بعده وظائف حديثة فضلا عن وظائفها التقليدية لتتماشى مع رغبات واتجاهات المساهمين والعملاء .(العصار والحلبي ، 2000 : 70 – 71) وتسعى المصارف إلى تحقيق أعلى الأرباح ، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء في ظل بيئة تشهد منافسة شديدة وتغيرات بيئية متسارعة ولذلك فان اغلب الباحثين يرون أن وظائف المصارف التجارية تتمثل بالاتي (الحسيني والدوري ، 2008 : 34) و (عبد الله ، 2000 : 36) و(احمد ، 2008 : 36) .

1 -قبول الودائع بكل أنواعها سواء كانت جارية او لآجال محددة وتشكل الودائع الحجم الأكبر من مصادر الأموال المتاحة للمصارف التجارية .
2 -منح القروض بكافة أجالها إلى المتعاملين معها .
3 -القيام بعملية بيع وشراء الأوراق المالية وحفظها لحساب العملاء .
4 -إدارة الاستثمارات لحساب العملاء .
5 -تقديم الاستشارات المالية ودراسة الجدوى للعملاء لاختيار مشاريعهم الاستثمارية .
6 -إصدار خطابات الضمان والتحصيل من الغير نيابة عن العملاء وتسديد المستحقات بذمته .
7 -تحويل العملة للخارج ونفقات السفر والاستيراد .
8 -المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية عن طريق إقراض المشاريع التنموية .
9 -تقديم خدمات البطاقة الائتمانية وتأجير الخزائن الحديدية للعملاء لحفظ نفائسهم .

وتكون أرباح المصارف التجارية من فوائد عملية الإقراض وأرباح الاستثمارات في الأوراق المالية وفي بعض الأحيان تحقق إرباحاً رأسمالية نتيجة بيعها لبعض الأموال الثابتة بسبب التقادم او باعتباره موجوداً زائداً عن حاجتها ، وتعتبر الربحية الهدف الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه وترسم خططها الإستراتيجية بما يكفل تحقيقه . وتتأثر الأرباح بمقدار المصروفات في المصارف والتي تتمثل بالمصروفات الإدارية والتشغيلية وفوائد الودائع والنفقات الثابتة اذ كلما كانت المصاريف اقل كلما كانت الأرباح التي توزع على حملة الأسهم والاحتياطيات اكبر ، وبالعكس لأنها تطرح من إجمالي الربح .(حداد وهذلول ، 2008 : 147). وبذلك نجد أن هذه السمات الثلاثة

تؤثر على تشكيل السياسات الرئيسة التي تحكم عمل المصرف التجاري من جذب الودائع او تقديم القروض او الاستثمار في الأوراق المالية ، ونجد أن سمتي السيولة والأمان هما ليس من أهداف المصارف بل هما وسيلة لتحقيق الهدف الرئيسي للمصارف التجارية وهو الحصول على الأرباح المناسبة ولهذا على إدارات المصارف التجارية أن ترسم أمامها هدف الربحية ، ولا تنسى متطلبات السيولة والأمان لغرض ضمان بقائها في سوق الصناعة المصرفية . (هندي ، 2000 : 12) مصادر التمويل في المصارف التجارية .

تقسم مصادر التمويل في المصارف التجارية على مصدرين هما .

أولا:- المصادر الداخلية (أموال المصرف) :- وتعني أموال المصارف التجارية الخاصة والتي تتكون من الأتي :- (الصيرفي ، 2006 : 34 – 35)

1 -رأس المال المدفوع من قبل المساهمين .
2 -الأرباح المحتجزة وتتمثل بالأشكال التالية .
- احتياطيات رأس المال سواء كانت اختيارية تقرها سياسة المصرف الداخلية او يلزم بها قانون البنك المركزي او قانون المصارف التجارية .
- المخصصات المختلفة (كمخصصات الاندثار والديون المشكوك فيها)
- الإرباح غير الموزعة .
3 -سندات الدين طويلة الأجل والتي للودائع حق أولوية السداد عليها وكلما كانت أرصدة المصارف التجارية من مصادرها الداخلية كبيرة كلما دل ذلك على إمكانياتها الذاتية في استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة أمامها او قدرتها على معالجة نقاط قوتها الداخلية او التقليل منها ، وهذا يشكل نقطة قوة لدى المصرف قياسا بالمصارف الأخرى ، وتقارن إمكانيات المصرف الداخلية إي موجوداته بمقدار التزاماته .للوقوف على صافي قيمة المصرف والتي تعني :

موجودات المصرف – التزاماته = قيمة المصرف الصافية

فإذا كانت قيمة المصرف الصافية عالية فهذا يدل على قدرته على سداد التزاماته، وهذا يشكل نقاط قوة تعكسها مصادره الداخلية ، وإذا كانت قيمة المصرف الصافية تدل على أن مطلوباته (والتزاماته) اكبر من قيمة

موجوداته فان ذلك مؤشر على عدم ملاءة المصرف ، مما يدعو إلى الطلب من المساهمين رفع قيمة المصرف الصافية إلى المستوى المطلوب عن طريق زيادة رأس المال المدفوع من قبلهم، واذا لم يستجب المساهمون تصفى موجودات المصرف وتدفع منها مطلوباته واذا كانت اقل من مطلوباته يشهر إفلاسه .(رمضان وجودة ، 2006 : 51 – 52) .

ثانيا:-المصادر الخارجية : وتشمل كل الأموال التي يحصل عليها المصرف من غير مصادره الداخلية وتمثل المصادر الخارجية ما يلي :- (العصار والحلبي) و(جبر ، 2002 : 91 -92) .

1 - الودائع بكافة أنواعها ، وتعتبر من أهم مصادر المصرف التجاري الخارجية وتشكل ما لا يقل عن 90%من مجموع مصادرها الخارجية . وتقسم الودائع من حيث الجهة التي يتعامل معها المصرف التجاري إلى :

- ودائع محلية .
- ودائع أجنبية .
- الودائع المحلية :- وهي كل المبالغ التي يستلمها المصرف من العملاء ، ويحصلون منه على فائدة عليها ، باستثناء الودائع الجارية وتشمل :

- الودائع الجارية تحت الطلب : وهي عبارة عن المبالغ التي يودعها الأفراد او الدوائر او الهيئات لدى المصرف ويقبلها بدون شرط او قيد ومن حقهم سحبها في إي وقت شاءوا ، ولا يدفع المصرف فوائد عليها بل يضيف بين فترة وأخرى مبالغ تشجيعية على أرصدة حسابات عملائه .
- الودائع لأجل : وهي نوعان ، ودائع لأجل وهي مبالغ يودعها العملاء لدى المصرف ويتفقون على بقائها لغاية انتهاء فترة معينة ، واذا قام العملاء بسحبها وان كان قبل يوم من انتهاء مدتها فأنهم يخسرون الفوائد المتفق عليها .والنوع الأخر هي الودائع بإخطار وهي مبالغ تودع لدى المصرف ولا يجوز للعملاء السحب فيها الا بعد إرساله إخطار إليهم بناء على مدة متفق عليها معهم ويدفع المصرف فوائد عنها .

- حسابات التوفير :- وهي مبالغ تودع لدى المصرف ويحسب عليها فوائد بمقدار بقاء المبلغ لدى المصرف ويحق لمودعها السحب منها او سحبها بالكامل متى شاء، ويزود المودع بدفتر توفير يتضمن حقول الإيداع و السحب والرصيد ، وفي كل عملية إيداع او سحب تثبت فيه وحسب تاريخها ولا يحسب فائدة على الرصيد المتبقي في الشهر الذي يسحب فيه .
- الودائع الأجنبية :- وهي المبالغ التي تودع لدى المصارف التجارية من غير الجهات المذكورة في الودائع المحلية وتتكون من الأتي :-

الودائع من هيئات او منظمات او أفراد من خارج بلد المصرف وتودع لدى المصرف بهدف تسهيل معاملات الصرف داخل بلد المصرف .
ودائع غير المقيمين وتتضمن المبالغ التي تعود لأشخاص او منظمات غير مقيمة في بلد المصرف لكن لديهم حسابات فيه .

- البنك المركزي فهو الممول الأول والأخير للمصارف التجارية وذلك من خلال منح القروض والسلف لتلبية احتياجات المصارف من السيولة ودعم المصارف في تمويل المشاريع الائتمانية للدولة ، وكذلك إعادة خصم الأوراق التجارية مقابل فائدة معينة تقل عن الفوائد التي تأخذ من العملاء .(الشمري، 1988 : 127 – 128) .
- القروض من المصارف التجارية الأخرى لغرض تمويل عملياتها الاستثمارية .

ثالثا:- مصادر أخرى للتمويل : وتشمل المصادر التي يحصل عليها المصرف التجاري من الأموال غير المذكورة في المصادر الداخلية والخارجية مثل التسهيلات الائتمانية الخارجية . وهي ما يحصل عليه المصرف من مراسله في الخارج وغالبا ما تكون بالعملة الأجنبية وتكون ضرورية للمصرف لتوسيع عملياته مع الخارج ليكون مصرفاً مراسلاً للمصارف الخارجية ليستفيد من العمولات الناتجة عن هذه الخدمات .(الصيرفي ، 2006 : 48)

أهداف المصارف التجارية

تتلخص الأهداف التي تسعى المصارف التجارية لتحقيقها بثلاثة أهداف رئيسية بالإضافة إلى أهداف ثانوية وكما يلي :- (الشمري ، 2006 : 57) (اللوزي وأخرون ، 1997 : 90) .

الأهداف الرئيسية وتتكون من :-

1 - الربحية المثلى .
2 - النمو في الحصة السوقية .
3 - الاستقرار المتنامي .

اما الأهداف الثانوية فتتكون من :-

1 - توفير الضمان والأمان على موارد المصرف ، وتنفيذ طلب المودعين في وقت طلبها .

2 - المشاركة في تطوير المجتمع الذي تعمل به من خلال المشاركة في دعم وإقراض مشاريع التنمية وتحقيق التوظيف الكامل دون تضخم نقدي .
3 - العمل على زيادة الودائع والموارد المتاحة الأخرى أمام المصرف ، ومنها رأس المال بما يتفق مع القروض والاستثمارات والتسليفات .
4 - المساهمة في تحقيق الاستقرار النقدي والاقتصادي في البلد من خلال توفير فرص عمل لرفع المستوى المعاشي للمواطنين .
5 - الاهتمام بإدارة المخاطر ، وحسب توجيهات لجنة بازل للرقابة المصرفية لما لها من دور كونها تشكل تهديداً تواجه المصارف .
6 - المحافظة على سمعتها التي تعد المحور لتحقيق بقية أهدافها .
7 - تسعى إلى الابتكار في مجال تقديم الخدمات الجديدة والسريعة للعملاء .

مجالات توظيف أموال المصارف التجارية .

وتعني استخدامات الأموال في القروض الاستثمارية والاقراضية التي تتعامل بها المصارف التجارية ، ويعد نشاط الإقراض النشاط الأساس لاستخدامات أموال المصارف التجارية ، ويأتي في المرتبة الثانية نشاط الاستثمار . (الحسيني والدوري ، 2008 : 69)ونستطيع تحديد مجالات التوظيف لأصول المصرف من خلال الاطلاع على ميزانية المصرف ، فيظهر جانب الأموال استخدامات المصرف في حين يظهر جانب الخصوم مصادر الأموال في المصرف ، ونجد أن استخداماته مرتبة حسب درجة سيولتها ، وبذلك تصنف الأموال إلى ثلاثة مجاميع وبالشكل التالي :- (العصار والحلبي ،2000 : 79-80) .

أولا:- التوظيفات النقدية .

تحتفظ المصارف التجارية بجزء من أموالها بشكل نقدي في خزائنها ولدى البنك المركزي، لمواجهة سحوبات الحسابات الجارية للعملاء ويعتمد مقدار ما تحتفظ به على الأمور التالية .(رمضان وجودة ، 2006 : 125) .
1 -معدل الاحتياطي النقدي بموجب قانون المصارف التجارية .
2 -نمط حركة الودائع .
3 -وضع البلد الاقتصادي .
4 -سهولة او صعوبة حصول المصرف على أموال سائلة من مصادر أخرى.

5 -الثقة العامة في المصرف ، حيث كلما كانت ثقة العملاء بالمصرف عالية كلما قلت حاجته للاحتفاظ بنقد جاهز. وتشمل التوظيفات النقدية الأتي.(الصيرفي، 2006 : 52 – 53)

a. النقدية في الصندوق لدى المصرف .

b. أرصدة لدى المصارف الأخرى كالبنك المركزي ، وحسب ما تنص عليه التشريعات القانونية ، وارصده لدى المصارف التجارية المحلية لتسهيل عملية التبادل المصرفي فيما بينهما . وقد تحتفظ المصارف التجارية بارصدة لدى البنوك التجارية الأجنبية وذلك لتسهيل التعامل بالنقد الأجنبي والأوراق المالية والتجارية الأجنبية .

ثانيا:- التوظيفات شبه النقدية .

وتشمل استخدامات المصارف بجزء من مواردها وتكون بالأشكال التالية (العصار والحلبي ،2000 : 81) :-

1 -مجموعة الأموال شبه النقدية ، وتعني الأوراق المالية المتداولة والتي يمكن تحويلها إلى نقد في اي وقت مثل شراء المستندات من العملاء قبل استحقاقها او أوراق قبض قبل تحصيلها. وتلجأ المصارف لهذه التوظيفات لغرض الحصول على الفوائد بدلاً من بقاء النقد مجّمداً ، وتعتبر هذه ألمجموعه احتياطيا ثانويا لمواجهة حالات السحب الكثيفة من قبل العملاء .

2 -مجموعة الأوراق الحكومية ، وتتمثل باذونات الخزينة والسندات الحكومية .

3 -الكمبيالات والحوالات المخصومة .

ثالثا:- التوظيفات لغرض الحصول على الأرباح .

هناك اتجاهان يحددان هذه التوظيفات، فالمدرسة الانكليزية اتجاهها هو توظيف الأموال في قروض قصيرة الأجل وفي أصول يمكن تحويلها بسهولة وسرعة، وبدون خسائر إلى نقد ، والسبب قي ذلك هو أن المصارف التجارية تستلم أموالها من مصادر قصيرة الأجل ، ولذلك ليس من المناسب توظيفها في مجالات طويلة الأجل او أوراق تجارية تحمل مخاطرة عند تحويلها إلى نقد ، وفي أوقات الكساد الاقتصادي غالبا ما تتعرض إلى خسارة بسبب انخفاض قيمتها وبشكل كبير . اما المدرسة الألمانية فاتجاهها يؤكد على ضرورة ممارسة المصارف التجارية لأنشطة الاستثمار المباشر وبالاعتماد على المصارف المتخصصة في الإقراض طويل ومتوسط الأجل ، في تمويل جزء من مشاريعها الاستثمارية ، وانتشر اتجاه هذه المدرسة في السنوات الأخيرة ، وذلك بسبب توفير الأموال لدى المصارف التجارية وبكميات كبيرة ونمو المصارف وزيادة التعاون فيما بينها على اختلاف أنواعها سواء كانت

تجارية او استثمارية او متخصصة . ونرى أن سياسة التوظيف التي ينبغي للمصارف التجارية أتباعها هي الاعتماد على سياسة الإقراض والاستثمار طويل الأجل وقصير الأجل وحسب ما يتلاءم مع التطورات و التغيرات البيئية المتسارعة سواء كانت في بيئتها الداخلية او بيئتها الخارجية ، وان تعمل إدارات المصارف على تبني عملية الإدارة الإستراتيجية في رسم سياساتها الاستثمارية وقبولها الودائع ، ونجد عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT وسيلة بيد إدارة المصرف لتتبع التطورات وإمدادها بالمعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات الصائبة بما يحقق أهدافها العليا ويساعدها على تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة متغيرة ومنافسة شديدة . فالإدارة الإستراتيجية تعتبر اسلوباً تحليلياً وتشخيصياً تعتمده إدارة المصرف لاتخاذ القرارات المصرفية العقلانية ، ولتحسين الأداء من حيث نوعية الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية والحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها . (الحسني والدوري ، 2008 : 55) .

مخاطر العمل المصرفي في المصارف التجارية

إنَّ طبيعة عمل المصارف التجارية تكتنفها الكثير من المخاطر ، وعلى إدارات المصارف أن تعمل جاهدة على الاستعداد لهذه المخاطر ومواجهتها ، وتعتبر عملية الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة التي على المصارف العمل بموجبها وسيلة لمواجهة هذه المخاطر، والتمكن من استمرارها بعملها رغم حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة ، وعملية التحليل الاستراتيجي SWOT هي المرحلة الأولى لهذه العملية ، والتي بموجبه تتمكن الإدارة من متابعة التغيرات وعلى ضوئها تحديد نقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية وتشخيص الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والعمل على المواءمة بين قوتها والفرص التي تستطيع استغلالها بموجبها ، او معالجة نقاط ضعفها او التهديدات التي تشكل خطراً عليها . ومن اهم المخاطر التي يتعرض لها المصرف التجاري الأتي :- (الشمري ، 2006 : 54) ،(www. Ahlabaht .com ,2010) و(الصيرفي،2006: 65 – 66) .

1 -مخاطر السيولة

يتعرض المصرف التجاري لهذه المخاطر عندما لا تستطيع ادارة المصرف من التوقع الدقيق لحجم الطلب الجديد على سحوبات الودائع او القروض وفي الوقت نفسه لا يستطيع المصرف الحصول على مصادر جديدة للنقود او جذب الودائع الجديدة او ضعف المصرف في ادارة موجوداته ومطلوباته . لذلك على ادارات المصارف متابعة ومراقبة التدفقات النقدية باستمرار لتتمكن من تحديد احتياجاتها من النقد ، بحيث لا يفقد المصرف ثقة عملائه بعدم توفرها او ادارة المصرف تفقد جدارتها امام المساهمين ، لعدم

تشغيل اموالهم بالفرص الإستثمارية المربحة كما هو في المصارف الاخرى وبهذا يفقد المصرف جزأًَ من المساهمين او الزبائن .

2 -المخاطر الائتمانية

هي الأخطار التي يتعرض لها المصرف التجاري من جراء منحه الائتمان كقروض وسلف للأفراد والشركات والهيئات حيث يفشل المقترضون و المستلفون في تسديد أصل الدين مع او بدون الفوائد المترتبة علية ، وتتناسب مخاطر الائتمان بشكل عكسي مع درجة التنويع فيها . حيث كلما زادت عملية التنويع في الإقراض قلت المخاطر وبالعكس كلما قلت عملية التنويع كلما ازدادت، وتتميز القروض بأكبر قدر من مخاطر الائتمان . فتغير الظروف الاقتصادية العامة او تغير ظروف التشغيل تؤثر على التدفقات النقدية المتاحة لخدمة الدين ، ومن الصعب التنبؤ بهذه الظروف . اما قدرة الفرد على رد الدين فتتوقف على التغيرات التي تحدث على صافي ثروته ، لذلك تقوم المصارف التجارية بتحليل قدرة المقترض على تسديد الدين عندما يطلب قرضاً من المصرف . وتكون المخاطر بالقروض اكثر من مخاطر المصرف التجاري باستثمار الأوراق المالية . لان المتعاملين بالأوراق المالية يكونون اما جهات حكومية او شركات ذات مركز مالي جيد وملزمة بتقديم تقارير مالية عن قدرتها المالية .

3 -مخاطر السوق

يتعرض العمل المصرفي لمخاطر بسبب أوضاع السوق المصرفية والتي لا يمكن التحكم فيها او التغلب عليها وتكون غير قابلة للتنويع وهي من المخاطر النظامية ، ولذلك ينبغي على إدارة المصرف إيجاد أنظمة رقابية جيدة للسوق ولعل أسلوب SWOT خير من يوفر تلك المعلومات اذ ما عملت إدارة المصرف على استخدامه لمتابعة التغيرات البيئية التي تعمل في ظلها .

4 -مخاطر أسعار الفائدة

تتعرض باستمرار أسعار الفائدة إلى التغير بالارتفاع او الانخفاض ، وتشير مخاطر أسعار الفائدة إلى الاختلاف في صافي دخل فائدة المصرف والقيمة السوقية لحقوق الملكية بالمقارنة مع التغيرات في سعر الفائدة السوقية وعلى إدارة المصرف مراقبة تغيرات أسعار الفائدة وباستمرار ذلك يعكس مدى كفاءة إدارة المصرف لاصولها وخصومها .

5 -مخاطر العملة الأجنبية

وهذه المخاطر تتعرض لها المصارف التي تتعامل بالعملة الأجنبية ، وما يرتبط به من تقلبات في تحويل العملة الأجنبية إلى عملة محلية ، وتكمن مخاطره بعدم امكانية التنبؤ بأسعار التحويل، وعلى إدارة المصرف العمل على مراقبة أسعار الصرف للحفاظ على أمواله وأموال مودعيه بالعملة الأجنبية ضد هذه التقلبات .

6 -المخاطر التشغيلية

هي مخاطر تتعلق بنشاط المصرف اليومي ، ومخاطر التشغيل تتعلق بأعباء العمل المصرفي وعدد الأقسام والفروع والموظفين في المصرف بسبب تفوق مصاريف التشغيل المتوقعة وعلى أدارة المصر ف مراقبة مصاريف التشغيل لأنها تعكس مدى كفاءة تقديم الخدمات والأداء في المصرف ، وعدم كفاءته ، ومن أخطار التشغيل هي الأخطار في البنود المثبتة في السجلات والكشوفات اليومية الأساسية .

7 -المخاطر القانونية

يتعرض المصرف التجاري إلى هذه المخاطر بسبب تقصيره في ما يخص الجوانب القانونية في مستنداته او المستندات التي يتسلمها من العملاء ويمكن التقليل من هذه المخاطر عن طريق وجود قسم ينشأ حديثا لتدقيق المستندات وبشكل مستمر كضمان صحتها وعدم قصورها من النواحي القانونية والمالية .

8 -مخاطر رأس المال او سداد الالتزامات

كلما كانت المخاطر كبيرة كلما ادى ذلك إلى عجز المصرف عن الوفاء بالتزاماته، وهذا يعني أن المصارف ذات رؤوس الأموال العالية تكون فيها المخاطرة والعائد ذات تناسب طردي ، لذلك فان المخاطرة التي يتحملها من جراء تشغيل راسماله تكون كبيرة وهذا في الوقت نفسه يعني أن المصرف ذو المخاطر التشغيلية الكبيرة يكون عجزه عن سداد الالتزامات المترتبة علية اذا ما تعرض للخطر اكبر من المصارف ذات رأس المال الأقل . وعندما يعتقد الدائنون وحملة الأسهم أن المصرف يواجه مخاطرة كبيرة يطالبون بزيادة الفوائد على ودائعهم ، وقروضهم له ، وهذا يسبب مشاكل في السيولة نتيجة زيادة تكلفة الاقتراض و يدفع المودعين لسحب ودائعهم ، وذلك يؤدي إلى عدم استطاعة المصرف على توليد السيولة الكافية مما يؤدي إلى فشلة ، لأنه سيعمل رأسمالاً غير كافٍ لاستيعاب الخسائر اي قيمة الخصوم السوقية ستكون اكبر من قيمة الأصول السوقية ، ولذلك فان مخاطر رأس المال تعني الانخفاض الكبير في القيمة الصافية للأصول ومخاطر أخرى ، وهنالك مخاطر تتعرض لها المصارف التجارية مثل مخاطر خطابات الضمان والاعتمادات المستندية .

النظام المحاسبي في المصارف التجارية .

يعتبر هذا النظام الركيزة الأساسية والمهمة لكافة النظم الموجودة في المنظمات وهو أقدم نظام عرفته المشاريع التجارية والصناعية (www. Accttarab . com , 2008)

والنظام المحاسبي :- "هو سلسلة من المهمات التي تتابع بموجبها المعاملات كوسيلة لحفظ السجلات المالية ، ويقوم النظام بالاعتراف بالمعاملات واحتسابها وتصنيفها وترحيلها وعرضها " (الاتحاد الدولي

للمحاسبين ، 2006 : 61) . وترى أن النظام المحاسبي :-هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسجلات والمستندات التي يتم بموجبها تسجيل وتبويب وتصنيف المعلومات المحاسبية وعرضها في القوائم المالية وإيصالها للمستخدمين من قبل كوادر ذات مؤهلات محاسبية ، واستخدام وسائل تكنلوجية تساعد في توفير المعلومات المالية بالسرعة والوقت المناسب .

ويتكون النظام المحاسبي في المصارف التجارية من العناصر التالية :- (عبد الله ،2000 : 45)

1 -نظرية القيد المزدوج :- يعتمد العمل المصرفي على أن كل معاملة تقييم فيها جانبان الأول مدين والثاني دائن .

2 -الطريقة المحاسبية :- يعتمد العمل المصرفي على الدفاتر اليومية والأستاذ المساعد والكشوفات لإثبات المعلومات اليومية ومن ثم نقل مجاميعها إلى دفاتر اليومية العامة المركزية والأستاذ العام .

3 -المجموعة المستندية :- تعتبر المستندات الأصولية الأساس لإثبات القيود المحاسبية في الدفاتر كفيش الإيداع والصكوك والأوراق التجارية .

4 -المجموعة الدفترية :- وتتمثل بمجموعة الدفاتر التي يتم التسجيل فيها من واقع المستندات ووفقا لنظرية القيد المزدوج .

5 -القوائم والكشوفات المالية :- وتشمل قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وكشف التدفقات النقدية فضلا عن التقارير والكشوفات التي تعد بشكل دوري او حسب حاجة المصرف

6 -الآلات والمعدات وأجهزة الحاسوب ، المستخدمة لإدخال ومعالجة البيانات وكذلك أجهزة الحاسبة اليدوية الصغيرة والحاسبة الالكترونية التي أدى استخدامها إلى توفير الكثير من الجهد والوقت قياسا بالعمل اليدوي . وهذه الآلات والأجهزة تساعد على إعداد الكشوفات والقوائم المالية وعرضها بعدة بأشكال وبوقت قصير فضلا عن دقتها اذا ما زودت بمعلومات صحيحة .

7 -التعليمات والإجراءات الرقابية :- تحدد التعليمات الكتابية والمحاسبية اللازمة لتسجيل المعلومات في المستندات والدفاتر اما الإجراءات الرقابية فتتمثل بوسائل الرقابة المحاسبية والإدارية من عمليات ضبط داخلي لضمان دقة وصحة العمل المحاسبي وبما يضمن سلامة الأصول والمحافظة عليها .

خصائص النظام المحاسبي للمصارف التجارية

يمكن تلخيص اهم الخصائص للنظام المحاسبي في المصارف التجارية بالاتي:- (برتو ، 2009 : 25)

1 -الدقة والسرعة : يتطلب العمل في المصارف الدقة المتناهية عند إثبات العمليات في السجلات ومعالجتها محاسبيا ، والدقة تُشّعِر العميل "المودع " بالاطمئنان على أمواله، وهذا ينعكس ايجابيا على المصرف ، ويجب أن يتم العمل المحاسبي في المصرف بالسرعة الممكنة لان الفترة المحاسبية هي يومية وكذلك السرعة في تحديد أرصدة العملاء عند حدوث اى عملية سحب او إيداع مما يجنب المصرف صرف الصكوك بدون رصيد او عدم صرف صكوك لعميل له رصيد كافٍ مما ينعكس سلباً على المصرف .
2 -الوضوح والأمانة : يجب أن تكون المصطلحات والمسميات التي يتعامل بها المصرف من الناحية المحاسبية واضحة وبسيطة ومفهومة من قبل العملاء والمودعين وفي الوقت نفسه أن تكون عمليات المصرف المحاسبية تتم بأمانة من خلال أحكام الرقابة على عملية إثبات التعاملات في السجلات والمستندات لان السلعة محل التعامل هي النقود (عبد الله ، 2000 : 47) .
3 -المصارف تمارس أعمال متكررة ومتشابهة كعمليات السحب والإيداع وهذا يتطلب إعداد الكشوفات وتفريغ البيانات في حسابات متشابهة ولهذا يتم إتباع التسجيل في اليوميات العامة والمساعدة وسجلات الأستاذ المساعدة .
4 -المصرف هو حلقة وصل بين المودعين والمقترضين لذلك يكون العمل المحاسبي هو إثبات قيم موجودة بالمصرف لكنه لا يملكها ولهذا يتم الاعتماد على الحسابات والقيود النظامية فيما يخص أوراق القبض والأوراق المالية او التأمين حيث تعد كأمانة لدى المصرف .
5 -يجب أن يكون النظام المحاسبي في المصارف قادراً على توفير بيانات ومعلومات تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب .
6 -اغلب ايرادات المصرف هي عبارة عن عمولات وفوائد مقابل خدمة العملاء وبذلك لا تستطيع تحديد أرباحها بدون معرفة مقدار فوائد الودائع وفوائد القروض والعمولات التي تدفعها للغير .

المبادئ العامة للنظام المحاسبي في المصارف التجارية

1 -أن يكون النظام المحاسبي قادراً على إمداد أدارة المصرف بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات السليمة وبالوقت المناسب وذلك عن طريق

تحليل الأنشطة الرئيسية في المصرف كالموجودات المتداولة والسريعة التحول إلى نقد دون خسارة وحسابات الودائع وبالأخص تحت الطلب ، بما يمكن أدارة المصرف من تحديد حجم السيولة المطلوبة وبصورة صحيحة وتحليل حسابات الاحتياطيات والمصاريف والإيرادات . ومن خلال هذا التحليل تتمكن أدارة المصرف من تقييم الأداء الداخلي للأقسام .

2 -يجب أن يكون النظام المحاسبي متضمناً نظاماً رقابياً داخلياً جيداً بما يتيح اكبر قدر ممكن من الأمان لصحة القيود المحاسبية ويمنع حالات التلاعب والخطأ .

3 -يجب أن يكون النظام المحاسبي قادراً على توفير معلومات للجهات الرقابية والإشرافية وجهات الضرائب بأقل وقت وجهد .

ومن المبادئ التي نصت عليها القاعدة رقم (10) من القواعد المحاسبية العراقية ، يجب مراعاة المبادئ والأحكام عند الإفصاح عن البيانات المالية للمصارف بما يلي :- (ديوان الرقابة المالية)

1 -أن يقدم المصرف إفصاحا شاملا وكافيا لبياناته المالية وحسب احتياجات مستعمليها وان تعزز وتوثق هذه الافصاحات وتتسم بالدقة والامانة.

2 -أن تبين البيانات المالية كل الأمور التي تؤثر على قناعات وقرارات مستخدميها مثل السيولة والمخاطرة واعتبارات الملاءة .

3 -الإفصاح عن الآثار الاقتصادية للأحداث مثل الإفصاح عن المعلومات وفقا لفرضية الاستمرارية ، وعدم التصفية والالتزام بمبدأ الثبات في تطبيق السياسات المحاسبية من فترة لأخرى ، ويجب مراعاة مبدأ الحيطة والحذر في إعداد البيانات المالية والإفصاح عنها وعرض البيانات للسنة السابقة .

عملية الإدارة الإستراتيجية في المصارف التجارية

احد معاني الإستراتيجية هي فن القيادة ولذلك فإنها تعني قيام الإدارة العليا في المصرف بصياغة الخطط على مستوى المصرف ككل وتعديل وتنفيذ القرارات والتصرفات ، أللازمة لتحقيق النتائج المالية المرغوب فيها في ثلاثة اتجاهات رئيسية تتمثل بما يلي :- (الحسيني والدوري ، 2008 : 47) .

1 -تحسين الربحية .
2 -تحقيق معدلات نمو متزايدة .

3 -تعزيز المركز التنافسي. وبما يضمن بقاءها في سوق الصناعة المصرفية واستمرارها بعملها ومن هنا تبرز أهمية عملية الإدارة الإستراتيجية للمصارف من خلال قدرتها على رسم غايات وأهداف وتوجيهات المنظمة المصرفية طويلة المدى وفي أطار بيئة تتسم بالتغير المتسارع وعدم التأكد ، فضلا عن المنافسة الشديدة والمتزايدة من خلال توفير المعلومات الإستراتيجية عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمصارف وبما يؤدي إلى تحقيق أفضل توافق بين قدرات المصارف المتمثلة بعناصر بيئتها الداخلية من نقاط قوة او ضعف وما يحيط بها في بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات .(الدوري ، 2005 : 28) .

لذلك تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT أحدى المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية في المصارف كوسيلة لإمدادها وباستمرار عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف ، وبذلك يمكن تقييم العمل المصرفي لتحديد مدى كفاءة وفاعلية المصرف في تحقيق أهدافه وبما يعزز بقاءه ونموه ضمن قطاع الصناعة المصرفية ومركزه الاستراتيجي فيها . (Hempel & Simonson, 1999:253) اذ إنَّ المصارف تتأثر بهذه التغيرات بشكل اكبر من بقية المنظمات الاقتصادية الأخرى (عبيد ،2008 : 196) وتنعكس التغيرات في البيئة الداخلية او الخارجية على أعمال المصرف التجاري ويظهر ذلك في قائمة المركز المالي التي تبين استخدامات أمواله والتزاماته تجاه المالكين او المودعين ، وتبعا لهذه التغيرات فان أدارة المصرف تعتمد على تحديد الفجوة المرغوبة بين سعر الفائدة على المطلوبات وسعر الفائدة على الموجودات وكيفية تغير هذا السعر تبعا للتغيرات التي تفرضها بيئة الصناعة المصرفية وهناك ثلاثة مداخل تستخدمها المصارف في ذلك هي .(حداد وهذلول ، 2008 : 148 - 149) .

1 -إستراتيجية فجوة الموارد الصفرية . وتعني هذه الإستراتيجية أن أدارة المصرف ترغب بالمحافظة على ثبات هامش الفائدة على المطلوبات والموجودات اى أن هامش الربحية يبقى ثابتا ، وإذا حدث تغير في سعر الفائدة على المطلوبات ولاي سبب فان ذلك يتطلب تغير سعر الفائدة على الموجودات بنفس المقدار للمحافظة على ثبات الفرق بينهما .

2 -إستراتيجية فجوة الموارد الموجبة . تتبع أدارة المصرف هذه الإستراتيجية في حال توقع حدوث الانتعاش الاقتصادي وبموجبها تقوم بتقليل نسب الفائدة على موجوداتها وتزيد نسب الفوائد على مطلوباتها لغرض تحقيق جذب اكبر للودائع وهذا يؤدي إلى تحقيق هامش ربحية جيد .

3 -إستراتيجية فجوة الموارد السالبة. وتلجأ أدارة المصرف إلى إتباع هذه الإستراتيجية لغرض تجنب المخاطر، وبموجبها تقوم بزيادة أسعار موجوداتها وتخفيض أسعار فوائد مطلوباتها وتتبع في حالة توقع المصرف انخفاض أسعار الفائدة في السوق .

ثانيا:أهمية الاستثمارات في المصارف التجارية .

الاستثمارات هي إحدى مجالات توظيف أموال المصارف التجارية التي تزيد عن حاجتها من الأموال لمواجهة حالات السحب ودفع الفوائد والعملات المدينة، وسابقا كانت المصارف التجارية تقتصر على الاستثمار في مجالات قصيرة الأجل وذات مخاطرة قليلة ، أما الاتجاه الحديث للمصارف التجارية وبسبب توسع أعمالها وزيادة إحجامها وتعدد وتنوع رغبات العملاء والمساهمين وكثرة الأموال لديها فقد دخلت في مجالات استثمارية طويلة الأجل (رمضان وجودة ، 2008 : 130 – 131) . والاستثمار في الأوراق المالية والتجارية طويلة الأجل والاستثمار المباشر في المجالات الصناعية او التجارية وكذلك شراء السندات والكمبيالات ، والأسهم في الشركات المساهمة لغرض الحصول على الأرباح ، وقد حدد قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 عدم تجاوز هذه الأسهم لمقدار (20%) من أسهم تلك الشركات ، وبهذا لا يكون للمصارف سيطرة على هذه الشركات وفتح فروع جديدة سواء كانت داخل البلد او في دول أخرى لغرض توسيع أعمال المصرف وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح . (حداد وهذلول ، 2008 :148) . وهذا يعني الاستفادة من اى فائض للسيولة من خلال تنويع محفظة الاستثمارات والإقراض وكلّما ازداد التنويع ادى ذلك إلى تقليل الخسائر المحتملة والتي تمثل المخاطرة في بعض أنشطة الاستثمار .(www. Smart draw . com) . وتقوم المصارف التجارية باستثمار الجزء الأكبر من ودائعها على شكل قروض قصيرة الأجل والتي لاتزيد عن سنة إلى القطاعات الاقتصادية بشكل عام والتجارية بشكل خاص شرط تسديد كامل مبلغ القرض مع فوائده نهاية مدة القرض (جبر ، 2002 : 83) . وهدف المصارف التجارية من عملية الاستثمار ليس تحقيق الإرباح فقط بل المساعدة في تنفيذ مشاريع التنمية الاقتصادية وتطوير البلد ، وتستثمر المصارف بعض أموالها بشكل أوراق ، مالية وهذه الأوراق تصدر من جهات حكومية او مستندات وتسجل هذه الاستثمارات في الدفاتر المصرفية بكلفتها الأصلية (Rose 1999 : 122) ويتضّمن نشاط الاستثمار تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الاعتمادات المستندية والتعامل بالعملات الأجنبية وشيكات السياحة سواء كان بيعاً او شراءً ، وتحصيل الشيكات

المحلية والشيكات المسحوبة عليها (عبد الله ، 2000 : 36) وتمثل القروض والتسهيلات الائتمانية أهم أوجه استخدامات الموارد في المصارف التجارية والمصدر الأكثر تحقيقا للإرباح قياسا ببقية الموجودات ، وهذا النشاط يعد وسيلة اطمئنان للمستثمرين والمساهمين والمالكين (الخالدي ، 2009 : 154) وتعتبر الظروف الاقتصادية والسياسية ودرجة المخاطرة في البلد هي الموجه الأول للاستثمارات (برتو ، 2009 :31).وتظهر مبالغ الاستثمارات في قائمة المركز المالي للمصرف كأصول متداولة اذا كانت قصيرة الأجل ، وتتراوح مدة الاستفادة منها من ثلاثة أشهر ولا تتجاوز فترة سنة ،اما اذا كانت الاستثمارات تتجاوز السنة فإنها استثمارات طويلة الأجل تظهر ضمن الأصول الثابتة في قائمة المركز المالي ومنها الأسهم حيث يتم احتساب قيمتها حسب سعر الكلفة او السوق أيهما اقل ، بناءا على سعر السوق في اخر يوم من السنة المالية واذا كانت قيمتها السوقية اقل من كلفتها يحتسب المصرف لها مخصص هبوط قيمة الاستثمارات المالية يطرح من إيرادات تلك السنة واذا قيمت بمبلغ أعلى من كلفتها والى سنة لا يحتسب لها مخصص .(الخالدي ، 2009 : 133) ولذلك ينبغي وجود استراتيجيات استثمارية موضوعة تضمن تحقيق مبادئ الاستثمار الأساسية المتمثلة بالأمان والسيولة والربحية وتبعا لأولوياتها ، ولذلك فان سياسة الاستثمار يجب أن تبنى على الأسس الآتية :- (اللوزي واخرون ، 1997 : 185) .

- التنويع .
- الأدوات الاستثمارية .
- أجال الاستثمار .
- تصنيف الائتمان . ويعني جودة الأوراق المالية والتجارية ، وتعتمد إستراتيجية الاستثمار على القرارات الاستثمارية البعيدة او القريبة المدى للموازنة بين تكلفة الأموال المستثمرة والعوائد المتوقعة منها ، وتتصف السياسات الإستراتيجية للاستثمار في المصارف التجارية بالتنويع والتباين وإمكانية الإضافة والتغيير لتكوين محفظة استثمارية آمنه من حيث التعدد والتوقيت المناسب .(http: // jeas . cbe . uaeu /2005) . لذلك على إدارات المصارف العمل بموجب الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تستطيع من خلالها مواكبة التغيرات والتطورات البيئية العامة والخاصة بالصناعة المصرفية والاستمرار بعملها رغم ظروف عدم التأكد والمنافسة الشديدة والمتزايدة .(العابدي ، 2005 :1) وينعكس نجاح المصارف فيما يخص نشاطها الاستثماري على اختيار الفرص الاستثمارية التي يراعى فيها التوازن بين عوائدها ومخاطرها ، واختيار وادارة محافظها الاستثمارية من خلال معدل النمو بمعدل العائد على

مدار السنوات السابقة للمصرف ، وكذلك مقارنة نسب العائد مع نسب العائد المتحققة في المصارف المنافسة .(الراجحي ،2006: 7).

الفصل الخامس

توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتحليل بيئة العمل المصرفي في المصارف عينة البحث

المقدمـــة

نستعرض في هذا الفصل التشكيل العملي التطبيقي لموضوع البحث ومن خلال ثلاثة مباحث نتناول في المبحث الأول نبذة عن المصارف في العراق بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص وفي المبحث الثاني التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل المصرفي في المصارف التجارية عينة البحث وفي المبحث الثالث نتناول توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتقييم عمل المصارف عينة البحث بشكل عام واستثماراتها بشكل خاص وللفترة من 2005 ولغاية 2009/12/31 بمؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لإثبات صحة فرضيات البحث من عدم صحتها. يتكون الجهاز المصرفي العراقي من البنك المركزي الذي يعود تاريخ تأسيسه إلى عام 1956 والذي حل بدلا عن المصرف الوطني العراقي الذي ألغي بموجبه مجلس العملة عام 1947 وتولى المصرف العراقي إصدار العملة الورقية والاحتفاظ بالاحتياطي القانوني وإتباع سياسة تحفظ 100% من الاحتياطيات المحلية القائمة . وأصبحت مسؤولية البنك المركزي العراقي الرقابة على معاملات النقد الأجنبي والإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي الذي كان يتكون من مصرف الرافدين والمصرف الزراعي والمصرف الصناعي والمصرف العقاري وفي عام 1959 تحول ربط العملة العراقية من الباون البريطاني إلى الدولار الأمريكي وبواقع 1 دينار =2.8 دولار .

ويتكون الجهاز المصرفي في الوقت الحاضر من المكونات الآتية:-

(www.cbi.iq.com2009)

1 -البنك المركزي العراقي .

ويمثل بنك البنوك للدولة العراقية ، ومسؤوليته تنفيذ السياسة النقدية للبلد وإدارة احتياطي الدولة ، وإصدار وإدارة الدينار العراقي ، فضلا عن تنظيم المصارف الخاصة والإشراف عليها ومعالجة التضخم والمحافظة على عرض النقد ، وأعلن البنك المركزي العراقي كبنك مستقل بموجب قانون

البنك المركزي العراقي رقم 56 في أذار 2004 . (البنك المركزي العراقي ، 2004 : 9)

2 -المصارف الحكومية .

توجد سبعة مصارف حكومية من ضمنها البنك المركزي ، مراكزها الرئيسة في بغداد ولها فروع في كل المحافظات، وهي مصرف الرافدين والمصرف الصناعي والمصرف الزراعي والمصرف العقاري ومصرف الرشيد ومصرف العراق (الاشتراكي سابقا) والمصرف العراقي للتجارة وهو أول مصرف حكومي استحدث بعد إحداث 2003 وتأسس في تشرين الأول عام 2003 وهو احد المؤسسات التابعة لوزارة المالية العراقية وأسس بسبب افتقار المؤسسات المالية الحكومية للقيام بأعمال الاستيراد والتصدير ووجود حاجة ملحة لتمويل التجارة الدولية نظرا للحاجة التي يعيشها الاقتصاد العراقي من انفتاح على الأسواق العالمية وما يمر به من مرحلة بناء وأعمار كبيرة ، ويعتبر المصرف مؤسسة حيوية جديدة تعمل بدون ديون وتمارس نشاطها بحرية وفقا لأنظمه وقوانين الدولة العراقية ، وبما يتناسب مع المعايير الدولية فيما يخص التعاملات الاقتصادية والتجارية والمصرفية وقد احتل المصرف المركز الأول كأفضل مصرف للتجارة الدولية في الشرق الأوسط لعام 2007 ، ويمارس المصرف منح الاعتمادات المستندية للمصارف الخاصة والتي تتراوح بين 1-2 مليون دولار بموجب شروط ومعايير مقرة من قبل وزارة المالية وللمصرف فروع في بعض محافظات القطر ويسعى لفتح فروع في المحافظات الأخرى (www.alsabah.com/paper)

3 - المصارف الإسلامية .

تمارس هذه المصارف أعمالها التجارية المصرفية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية من قبول ودائع تحت الطلب ، ولأجل الا أنها تختلف عن المصارف التجارية بطريقة توظيف أموالها، ولا تعتبر الفوائد هي النشاط الأساسي بل تتوقف ربحيتها على أساس المضاربة او المشاركة في الأرباح او الخسائر ، والمصارف الإسلامية ضمن هيكل الجهاز المصرفي العراقي ثمانية مصارف هي المصرف العراقي للاستثمار والتنمية الإسلامي ، ومصرف ايلاف الإسلامي ، ومصرف كوردستان الدولي ، ومصرف دجلة والفرات ، ومصرف التعاون الإقليمي ، ومصرف البلاد الإسلامي، والمصرف الوطني الإسلامي ، ومصرف جيهان للاستثمار والتمويل الإسلامي ، وتساهم المصارف الإسلامية في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية

من خلال المشاركة مع المستثمرين لتنفيذ المشاريع الاستثمارية ومشاريع البنى التحتية فضلا عن خدمة أبناء المجتمع من خلال تقديم الخدمات المصرفية والمساهمة في تأسيس الشركات والمصارف وحسب ما تسمح به الشريعة الإسلامية .

4 -فروع المصارف الأجنبية في العراق.

وهي فروع المصارف ، تقع مقراتها الرئيسة في دول أجنبية او عربية ، تحصل على إجازات بالموافقة على فتح فروع في العراق لممارسة إعمالها المصرفية وبما يتفق مع القوانين والتعليمات المصرفية النافذة في العراق ، ولا تصدر اى إجازة لفرع ما لم يكن خاضعاً لسلطة رقابية في البلد الذي يقع فيه المركز الرئيسي للفرع . والفروع الموجودة ضمن هيكل الجهاز المصرفي العراقي هي :-

المؤسسة العربية المصرفية (البحرينية) فرع العراق والمصرف الزراعي التركي (زرات) وفرع بنك ملي ايران وفرع بنك بيبلوس اللبناني وفرع مصرف انتركونيتنال وفرع مصرف بيروت والبلاد العربية وعلى هذه الفروع الاحتفاظ بمبلغ الموجودات التي يحددها البنك المركزي والتي تزيد على مطلوباته المستحقة للمقيمين في العراق. (البنك المركزي ، 2004 : 15)

5 - المصارف التجارية .

تعد المصارف التجارية مركزا حيويا في كافة الأنظمة الاقتصادية والمالية ، لما لها من دور ايجابي في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية من خلال تجمع المدخرات وتوزيعها على قطاعات الاقتصاد المختلفة بشكل كفوء ، كما مر ذكره في المبحث الثالث من الفصل الثاني . والمصارف التجارية العراقية تحتل مكانة متميزة وبشكل متزايد بعد أحداث 2003 وما أعقبها من انفتاح السوق العراقي على الأسواق المالية ، وانتهاج الدولة لسياسات اقتصادية مفتوحة مع الدول ألأخرى ، والعراق اليوم يحتل مكانا مهما لاستثمار رؤوس أموال العراقيين وغير العراقيين لما يشهده من تنمية في كافة قطاعات الاقتصاد وتتمثل بدخول الشركات الأجنبية والعربية لتنفيذ مشاريع استثمارية وهذه الشركات يتطلب عملها التعامل مع جهات مصرفية مالية وهذا يشكل عبء حقيقياً على عاتق المصارف التجارية العراقية وأصبح لزاماً عليها أن تعمل جاهدة على إتباع احدث التقنيات والأساليب الحديثة في ممارسة العمل المصرفي ، والذي يتلاءم مع تطور الأنظمة المصرفية في الدول المتقدمة لكي لا تخسر ما قد تحصل عليه من تقديم خدماتها للشركات العاملة في العراق من الفوائد والعمولات او من أصحاب رؤوس الأموال العراقيين الذين كانوا يلجأون إلى مصارف في دول أخرى تعمل وفق آليات متقدمة لانجاز

معاملاتهم المالية ، وللمصارف التجارية دور بارز ليس في تقديم الخدمات المصرفية فقط بل كونها أداة للتحكم بطلب وعرض النقود ، فضلا عن كونها وسيلة لتنفيذ مشاريع خطط التنمية الاقتصادية من خلال منح القروض للمستثمرين وأصحاب المشاريع الخاصة الصغيرة والمتوسطة ذات الأمد الطويل او المتوسط او القصير ، وتعمل المصارف التجارية العراقية بموجب قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 وقانون البنك المركزي رقم (56) لسنة 2004 المعدل فضلا عن قانون الشركات ذي الرقم (21) و(22) لسنة 1997 وقانون الاستثمار رقم (13) لسنة 2006 وقانون غسيل الأموال رقم (93) لسنة 2004 ومحاسبيا بموجب القاعدة العراقية رقم (10) الصادرة من مجلس المعايير المحاسبية والتدقيقية وبأتباع النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين لتسجيل البيانات المالية وإعداد القوائم المالية والاعتماد على مبدأ الاستحقاق كأساس للسياسات المحاسبية المعتمدة ، والاندثار وفق قانون الاندثار رقم (9) لسنة 1994 وحسب النسب المقررة في قانون الاندثار واعتماد طريقة القسط الثابت للموجودات الثابتة كافة ، والاعتماد على المكننة في العمل المحاسبي واستخدام نظام (Banks) العام للعمل المصرفي والذي يعني القيام بالعمل المحاسبي آليا دون تدخل الكوادر البشرية بشكل كبير فقط إدخال البيانات، وهذا يتطلب من إدارات المصارف تعيين كوادر بشرية ذات مؤهلات في مجال استخدام الحاسوب ، مما يساعد على تخفيض الوقت للإعمال الروتينية و يمنح فرصة اكبر للتخطيط للخدمات الجديدة ، وكيفية إيصالها وربط كافة الفروع التابعة للمصرف مع بعضها ومع الفرع الرئيسي لهذا النظام ، ويعتبر مصرف بغداد المصرف العراقي الأول في استخدام هذا النظام وكذلك مصرف الاستثمار العراقي ، وتخضع الحسابات الختامية للمصارف التجارية إلى التدقيق من قبل شركات او مدققين خارجيين للتأكد وإبداء الرأي بصحة القوائم المالية للمصارف ، وكونها متطابقة او غير متطابقة مع القوانين وتعليمات البنك المركزي ، وهل أن القوائم المالية تعكس الوضع المالي الحقيقي للمصارف او لا تعكسه ، ويبلغ عدد المصارف التجارية ضمن الجهاز المصرفي العراقي حتى نهاية 2009 (22) مصرفا ، وتم اختيار عينة من المصارف التجارية تمثلت بثلاثة مصارف تجارية بشكل عمدي لما تتميز به هذه المصارف من كونها من أقدم المصارف التجارية في العراق ، ولضخامه رؤوس أموالها ولما لها من سمعة جيدة في السوق المصرفي العراقي وكثرة فروعها وضخامة وتنوع استثماراتها في العراق وخارجه . والشكل رقم (3-1) يبين الجهاز المصرفي العراقي كما هو في نهاية السنة المالية 2009 ورتبت المصارف فيه تبعا لضخامة مراكزها المالية .

الشكل رقم (5 – 1) مكونات الجهاز المصرفي العراقي كما في 12/31/ 2009 .

المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .وهذه المصارف هي:-

الجدول رقم (5 - 1) المصارف المختارة كعينة للبحث

			سنة التأسيس	في نهاية عام 2009	داخل القطر
-1	مصرف بغداد	1992	100مليون	85 مليار دينار	31
-2	التجاري العراقي	1992	150 مليون	60 مليار دينار	10
-3	الاستثمار العراقي	1993	100 مليون	50.400 مليار دينار	20
	المجموع	---	350	195.400 مليار	61

المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

اولاً :- مصرف بغداد :

تأسس مصرف بغداد في 1992/2/18 ويعتبر أول مصرف خاص أسس في العراق ، وسمح به قانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991 المعدل وبدأ المصرف برأس مال قدره 100 مليون دينار عراقي بموجب شهادة التأسيس، باشر المصرف نشاطه المصرفي في 12/ 9/ 1992 من أعمال مصرفية ، وقام بتعديل عقد التأسيس وذلك لممارسة نشاط الصيرفة الشاملة بتاريخ 1998/9/22 واستمر نشاط المصرف بالتوسع من خلال زيادة رأسماله حيث بلغ في عام 1997 (160) مليون دينار، وتوالت هذه الزيادات وبلغ في عام 2003 (264) مليون ثم أصبح (528) مليون دينار نهاية عام 2004 وفي نهاية عام 2005 وصل رأس مال المصرف إلى (973,52) مليار دينار بعد دخول بنك الخليج المتحد وشركة العراق القابضة كمساهمين بالمصرف ، وبذلك اتسعت أعمال المصرف الدولية خارج العراق فضلا عن توسع أعماله داخل البلد من خلال جذب العملاء الجدد وتحسين الخدمات المصرفية وصورة المصرف بشكل مستمر في السوق المصرفية العراقية ، وواصل المصرف إتباع رؤية إستراتيجية في العمل على التوسع ليصبح مؤسسة الخدمات المصرفية الرائدة في العراق من خلال تقديم الخدمات المتميزة والتوسع في شبكة الفروع الجديدة للوصول إلى جمهور اكبر، وفي الوقت نفسه تم زيادة أجهزة الصراف الآلي بشكل ملحوظ . وترتبط فروع المصرف بالمركز الرئيسي وببعضها البعض عن طريق نظام الشبكة الالكترونية وهذا يسهل التواصل بين الفروع ويتيح ترشيد أفضل للعمليات ومشاركة في المعلومات بحيث يكون عمل فروع المصرف لتحقيق أهداف المصرف الإستراتيجية ، وبلغ عدد فروع المصرف حتى تاريخ 12/31/ 2009 (31) فرعا وللمصرف محفظة

استثمارية جيدة تضم أسهم بعدد (2.413805.558) وبكلفة (2.478.369.408) مليار دينار عراقي وتصنف هذه الاستثمارات كأسهم في الشركات المساهمة العراقية إلى استثمارات طويلة الأجل تمثل حصة المصرف في 9 شركات واستثمارات قصيرة الأجل في 14 شركة مساهمة عراقية . والجدول التالي يبين استثمارات مصرف بغداد طويلة وقصيرة الأجل كما في 2009/12/13 (بغداد ، 2009 :26) .

g

ت	اسم الشركة	عدد الاسهم	كلفة الاسهم /دينار	القيمة السوقية /دينار
	اولا- طويل الاجل			
1-	شركة الامين للتامين	000،000،100	000،000،100	000،000،140
2-	شركة الامين للاستثمارات العقارية	897،230،200	067،201،203	249،450،390
3-	شركة الامين للاستثمار المالي	000،500،37	000،500،37	000،000،45
4-	شركة حبوب الرافدين	355،420،766	355،420،766	355،420،766
5-	شركة الاتحاد الصناعي لإنتاج المولدات	000،000،75	000،000،75	000،000،75
6-	الشركة العراقية للكفالات المصرفية	000،275،498	000،275،498	000،275،498
7-	شركة اموال للخدمات المصرفية	000،100،30	000،100،30	000،100،30
8-	شركة بغداد للوساطة	000،000،200	000،000،200	000،000،200
9-	الشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة	000،000،30	000،000،30	000،000،30
	مجموع طويل الاجل	252،526،937،1	422،496،940،1	604،245،175،2
	ثانيا- قصيرة الاجل			
1-	الشركة الغازية الشمالية	877،650،3	550،377،6	333،468،3
2-	شركة العاب الرصافة	651،37	774،903	443،297
3-	شركة السندباد السياحية	777،663،1	777،663،1	777،663،1
4-	شركة دار السلام للتامين	67	67	154
5-	الشركة الاهلية للتامين	240،524	240،524	148،760
6-	شركة بغداد السلام للصناعات الغذائية	977،125،2	477،480،4	628،997،2
7-	الشركة الوطنية للصناعات الغذائية	261،24	377،270	261،24
8-	شركة التامين الإنشائية	477،3	107،14	169،12
9-	شركة صناعة الالبسة الجاهزة	460،672	295،831،7	415،350،3
10-	شركة صناعة المواد الإنشائية الحديثة	411،329،3	452،469،5	174،453،11
11-	الشركة العراقية لإنتاج البذور	142،232،1	956،589،5	785،601،1
12-	شركة صناعة الكارتون	899،29	947،494	592،61
13-	شركة الهلال الصناعية	301،197	243،540،3	331،341
14-	مصرف الخليج التجاري	766،787،462	724،712،500	319،345،555
	مجموع قصيرة الاجل	306،279،476	986،872،537	525،557،581
	المجموع الكلي	558،805،413،2	408،369،478،2	133،803،756،2

الجدول رقم (5 – 2) استثمارات مصرف بغداد طويلة وقصيرة الأجل كما في 2009/12/31 المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

يعتمد المصرف المعايير المحاسبية والتدقيقية الدولية وما هو سائد في القطاع المصرفي وفقا لمتطلبات أحكام قانون الشركات النافذة وقانون المصارف رقم (94) ولسنة 2004 وتعليمات البنك المركزي العراقي وتعليمات النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين في مسك الحسابات وإعداد البيانات المالية ، ويعتمد المصرف منذ تأسيسه على مبدأ الاستحقاق كأساس لسياسته المحاسبية ، ويعتمد المصرف في احتساب مخصص الديون المشكوك في تحصيلها وفق النسب المحددة في اللائحة الإرشادية التي أصدرها البنك المركزي العراقي ، وتتم معالجة الحسابات المدينة والدائنة المتبادلة بين فروع المصرف بأجراء المقاصة بينهما . اما

الاندثارات فتحسب حسب طريقة القسط الثابت وبنسبة 20% ولكافة الموجودات الثابتة ماعدا المباني بنسبة 3% سنويا ، اما العملات عدا الدينار فتحسب قيمتها حسب سعر الصرف لأخر يوم من السنة المالية مقابل الدينار العراقي ، ويبلغ عدد العاملين في المصرف حتى 2009/12/31 (631)عاملاً منهم (162) شخصا في الإدارة العامة و (469) شخصا موزعين على الفروع .

ثانيا:- المصرف التجاري العراقي .

تأسس المصرف كشركة مساهمة خاصة بتاريخ 1992/2/11 . برأس مال قدره (150)مليون دينار ودفع منه 25% نقدا وحصل على إجازة البنك المركزي العراقي لمزاولة أعماله المصرفية في 1992/7/11 ، واستمر بنشاطه وتوسع أعماله حتى بلغ رأسماله نهاية عام 2002 (2.497) مليار دينار وفي نهاية عام 2004 بلغ (10)مليار دينار وفي نهاية عام 2005 (60)مليار دينار عند دخول بنك الأهلي المتحد /البحرين بمبلغ (50) مليار دينار مقابل 49% من رأسماله الحالي والبالغ (60) مليار دينار، واستمر رأسماله هذا بدون تغير حتى نهاية عام 2009 وللمصرف دور كبير وسمعة جيدة في سوق الصناعة المصرفية العراقية ، والمصرف يسعى جاهدا لاستقطاب الودائع بكل أنواعها من الزبائن ويمارس توظيفها في أنشطة مصرفية مختلفة لخدمة زبائنه كالاعتمادات المستندية وخطابات الضمان وخصم الكمبيالات والسحب على المكشوف والتوسط للبنوك ومراسلتها في الخارج لممارسة عمليات التحويل الداخلي والخارجي ويواصل المصرف التجاري العراقي نشاطه المصرفي من خلال إقراض أصحاب المشاريع الاستثمارية وتوظيف أمواله في مجالات استثمارية تنعكس إيجابا على البلد والمساهمين في المصرف ، وللمصرف التجاري (10)فروع منها فرع واحد في البصرة وتسعة فروع موزعة في بغداد ، وهو بهذا يزيد من حجم موجوداته وحوالات خزينه وودائع مؤقتة لدى البنك المركزي العراقي ، هذا من جهة اما من جهة أخرى فالمصرف (يمتلك أسهماً في عدد من الشركات داخل وخارج العراق)حيث بلغت عدد أسهمه كاستثمارات طويلة الأجل / قطاع مختلط وتتمثل بأسهم في شركات الوطنية للصناعات الالكترونية والصناعات الكيميائية والبلاستيكية وصناعات الإصباغ الحديثة وصناعة الكارتون والمشروبات الغازية والصناعات الغذائية داخل العراق ب(095،560،153) سهماً وبمبلغ إجمالي بلغ (511،012،275) مليون دينار اما الاستثمارات في أسهم قطاع خاص طويل الأجل والتي تتمثل بأسهم في شركات خدمية وتأمينية ومصرف الاتحاد العراقي وشركة الأهلي المتحدة لبيع وشراء الأسهم وشركة الأموال لخدمات الصيرفة الالكترونية فقد بلغت

(219.551.586) سهماً وبلغ إجمالي (233.800.838) مليون دينار وبهذا يبلغ مبلغ الاستثمار الكلي في استثماراته طويلة الأجل حتى عام 2008 (508.813.343)مليون دينار . اما استثماراته في الخارج فقد بلغت (421،541) سهم وبقيمة دفترية وحسب سعر الصرف للدولار الأمريكي في 2008/12/31 (104،970،102،4)مليون دينار عراقي . وبلغ عدد العاملين (175) منتسباً موزعين بين الإدارة العامة والفروع ، ويتبع المصرف السياسة المحاسبية والقانونية حيث يعتمد المصرف التجاري في قيود المحاسبية على النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين والقاعدة المحاسبية رقم (10) الصادرة من مجلس المعايير المحاسبية والرقابية وإحكام قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 وقانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 وقانون الاستثمار رقم (13) لسنة 2006 وحسب قانون الاندثار رقم (9) لسنة 1994 في احتساب الاندثار ويستمر المصرف بإتباع الطرق القانونية بتحصيل الديون المتعثرة ويتم صرف مبالغ كبيرة للخدمات القانونية .

ثالثا:- مصرف الاستثمار العراقي .

أسس المصرف بموجب قرار مسجل الشركات في 1993/7/13 في وزارة التجارة برأس مال قدره 100مليون دينار وفقا لأحكام قانون الشركات رقم (36) لسنة 1983 المعدل وحصل المصرف على ترخيص البنك المركزي له بممارسة العمل كمؤسسة مصرفية في 1993/9/28 وباشر عملة الفعلي في الفرع الرئيسي بتاريخ 1993/9/29 واستمر المصرف بعمله المصرفي وتوسيع دائرة نشاطه حتى أصبح رأسماله في نهاية عام 1994 (200) مليون دينار. ولم تتم زيادته حتى عام 1998 ليصبح (300) مليون دينار وفي عام 1999 تم زيادته ليصبح (400) مليون دينار وفي عام 2000 أصبح (600) مليون دينار وفي عام 2001 أصبح مليار دينار ، وتوالت الزيادات علية ليصبح (200،1)مليار دينار لسنة 2002 و 2003 (5.760) مليار دينار و2004 بلغ (11.520) مليار دينار وفي نهاية عام 2005 (25.000) مليار دينار ونهاية عام 2006 بلغ (29.750) مليار دينار وفي نهاية عام 2007 بلغ (29.750) مليار دينار ونهاية عام 2008 بلغ (37.500) مليار دينار وفي نهاية عام 2009 بلغ (50.400) مليار دينار، ويسعى المصرف للنمو بصورة مستمرة والتوسع في أعماله ، وتنويعها من خلال زيادة رأسماله وتنويع مصادر الدخل وفتح فروع جديدة ، فإدارة المصرف تسعى وباستمرار إلى زيادة استثماراته المالية في المجالات المتيسرة لديه ويسمى مصرف الأملاك ، لان المصرف اختط سياسة عدم فتح إي فرع له إلا بعد إعداد مقر مناسب وملك للمصرف ، وهذا يؤدي إلى زيادة نشاطه

وبالتالي زيادة قيمة سهم المصرف وتعظيم ثروة المساهمين ، والمساهمة في دعم خطط التنمية الاقتصادية للبلد ، ويسعى المصرف إلى تأمين مقدار من السيولة بشكل كافٍ لسد التزاماته ، ومواجهة الظروف الاستثنائية والالتزامات العرضية في كل الأوقات سواء كانت بالعملة الوطنية او الأجنبية وهذه الالتزامات قصيرة الأجل والودائع تحت الطلب لزبائنه لذلك يحتفظ بنسبة عالية من السيولة النقدية لدى البنك المركزي لكن هذا لا يعني المغالاة والاحتفاظ بالنقود سائلة دون استثمارها مما يتسبب في خسارة المصرف لعوائد استثمار هذه المبالغ لذلك اوجب مراقبة السيولة النقدية بشكل دقيق ومستمر . وللمصرف عدة فروع بلغت حتى نهاية السنة المالية لعام 2009 (20) فرعا منها (13) فرعا داخل بغداد وسبعة فروع في المحافظات ولنفس السنة ، وبلغ عدد العاملين في المصرف وفروعه (377) منتسبا . ومن حيث الاستثمارات فالمصرف لا يملك استثمارات قصيرة الأجل سوى شركة بغداد السلام الغذائية والتي لم يتم إعادتها إلى سوق العراق للأوراق المالية واسهم شركة نينوى للصناعات الغذائية والتي تم بيعها بخسارة مقدارها (24) مليون دينار في الشهر الأول من عام 2009 . أما الاستثمارات طويلة الأجل فيمتلك المصرف في شركة الكفالات المصرفية وشركة الأموال لخدمات الصيرفة وشركة الخليج للتأمين وإعادة التامين وشركة رجال الإعمال بلغت (1005000000) سهم وللمصرف مكتب للتوسط في بيع وشراء الأوراق المالية إلا أن نشاطه غير جيد ولم يستطع تحقيق الأرباح بسبب عدم جذب الزبائن وضعف نشاط السوق بشكل عام وانخفاض الأسعار ، وحاول المصرف تحسين هذا الوضع وذلك بتأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة بتاريخ 2008/5/13 وهي شركة الأثمار وممارسة

أعمالها في 2008/6/1 وفق تعليمات هيئة الأوراق المالية وبرأس مال قدره (100)مليون دينار لتلبية طلبات كثير من زبائنه ، ولم يطرأ تغير على أسهم وسندات المصرف حيث بلغت عدد معاملات البيع (217) وعدد معاملات الشراء (61) بمبلغ إجمالي (712) مليون دينار وحققت عمولة بمقدار (4) مليون دينار .

الفصل السادس

توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتقييم العمل المصرفي في المصارف عينة البحث

تعيش المنظمات المالية والمصرفية اليوم في ظل بيئة متغيرة بشكل متسارع ومنافسة شديدة ، ويتميز العمل المصرفي بالتأثر الكبير بالمتغيرات البيئية من بقية القطاعات الاقتصادية الاخرى ، وتتمثل تغيرات البيئة بالتغير في العوامل الخارجية العامة والخاصة والداخلية للعمل المصرفي وتشكل فرصا للمصرف او تهديدا عليه ، ويكون تأثير العوامل الخارجية العامة غير مباشرة على المصرف ،ولا يمكن للمصرف التأثير عليها، بل على إدارات المصارف التكيف معها برسم استراتيجيات تستطيع من خلالها اغتنام الفرص التي تتيحها هذه العوامل وفقا لمواردها الداخلية او تعمل على تجنب التهديدات التي تشكلها التغيرات في هذه العوامل بأتباع استراتيجيات التنويع او الاستراتيجيات الدفاعية او الاستراتيجيات الهجومية او استراتيجيات التنويع الخارجي ، وهذه الاستراتيجيات تستطيع إدارة المصرف تخطيطها وفقا للمعلومات التي تستطيع الحصول عليها من عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT من خلال الاطلاع وتعقب تغيرات عوامل البيئة الخارجية العامة أما التغيرات في عوامل بيئة الصناعة المصرفية فتتمثل بالتغير في العوامل التي تخص العمل المصرفي من حيث المنافسون والخدمات المصرفية البديلة ذات الكلف الأقل او الجودة الأكثر او التنوع الأكثر فيها ، او التغير في رغبات وميول زبائن المصرف او المستثمرين فيه ، وتشكل هذه العوامل فرصا ، ولهذا يسعى المصرف ليكون الأفضل والأكبر بين المصارف من حيث الأرباح والسمعة والقيمة، او تشكل تهديدا تؤدي إلى خسارته او افلاسه و خروجه من السوق المصرفية العراقية ، والتغير في العوامل الداخلية للمصرف تعبر عن مقدار قوته او مقدار ضعفه والمنافسون من حيث الإمكانيات المالية والبشرية والقدرات الذاتية التي يستطيع بموجبها اغتنام الفرص ، وتجنب التهديدات ومعالجة نقاط الضعف ، لذلك هي الوسيلة لتحقيق أهداف المصرف وتعظيم حصة المساهمين ورفع قيمة المصرف وإمداد إدارة المصرف بمتغيرات العوامل الداخلية لبيئة المصرف يمكنها من اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب في الوقت المناسب ليتجنب الخسائر او تعظيم الأرباح من خلال تعديل الخطط الإستراتيجية ، بناء على تحديد نقاط القوة لاغتنام فرص اكبر وأكثر او لمعالجة نقاط الضعف او التقليل منها

بالشكل الذي لا ينعكس بصورة سلبية كبيرة على المصرف وهذه المهنة تقع على عاتق المتخصصين بعملية التحليل الاستراتيجي وفيما يلي تحليل لبيئة العمل المصرفي الخارجية والداخلية في المصارف عينة البحث .

اولا:- التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للبيئة الخارجية العامة للمصارف عينة البحث

العوامل الخارجية العامة تتمثل بكل ما يخص او ينظم حياة المجتمع والمنظمات العاملة فيه ويكاد يكون تأثيرها متساوياً على المنظمات ، وذات تأثير غير مباشر عليها ، وهذه العوامل كالأتي

1 -العوامل الاقتصادية

هي مؤشرات تعكس الحالة الاقتصادية للبلد من انتعاش او ركود ومقدار معدل نمو الاقتصاد الوطني ولاسيما مقدار الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية والثابتة وحصة الفرد منها ، وخلال الفترة الزمنية التي يغطيها البحث فأن مؤشرات الاقتصاد العراقي تشهد تحسناً ملحوظاً بسبب انتهاج العراق لسياسة اقتصادية مفتوحة على العالم من جهة وزيادة وارداته من النفط الذي شهد تطورا كبيرا في الأسواق العالمية باستثناء عام 2008 بسبب الأزمة المالية العالمية ، وكذلك تحسن الوضع الأمني النسبي وانعكاسه إيجابا على قطاعات الاقتصاد الأخرى ، ومساهمة البنك المركزي في زيادة معدل النمو من خلال نجاحه في السيطرة على التضخم عن طريق سياساته الخاصة بأسعار الصرف وأسعار الفوائد واصداره لكثير من التعليمات ، وتنفيذه لكثير من الإصلاحات الهيكلية مثل إعادة هيكلة الديون الخارجية ، وهذا اسهم في زيادة النمو الاقتصادي الحالي والمستقبلي ولهذا فأن العوامل الاقتصادية ومن خلال مؤشراتها تمثل فرصا امام المصارف ، وعلى مدى الفترة التي يغطيها البحث ومن خلال الاطلاع على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث فانّ رؤوس أموالها قد ازدادت وبمبالغ كبيرة ، فضلا عن زيادة الودائع والحسابات الجارية وتوسع أعمالها من خلال الفروع التي قامت بفتحها ، والمكاتب الخاصة ببيع وشراء العملات الأجنبية نظرا للحاجة المتزايدة لهذا النوع من النشاط بسبب كثرة التعامل بها في عمليات الاستيراد والتصدير والسياحة والعلاج خارج القطر ، لذلك فأن الانتعاش الاقتصادي للبلد يشكل فرصا امام المصارف لتطوير أعمالها وتوسيعها وزيادة عدد زبائنها من المودعين والمستثمرين والمقترضين ، والجدول التالي يبين توسع أعمال المصارف عينة البحث.

جدول رقم (6 - 1) توسع أعمال المصارف عينة البحث للفترة 2005 - 2009 .

(المبالغ مليار دينار)

السنة	مصرف بغداد			المصرف التجاري			مصرف الاستثمار		
	رأس المال	أجمال الودائع	الفروع	رأس المال	أجمال الودائع	الفروع	رأس المال	أجمال الودائع	الفروع
2005	52,973	246,127	20	60,000	84,418	9	25,000	86,152	20
2006	52,973	242,317	20	60,000	78,863	8	29,750	119,522	19
2007	52,973	255,474	21	60,000	96,559	8	29,750	76,236	20
2008	70,000	404,177	24	60,000	89,339	9	37,500	99,825	20
2009	85,000	661,600	31	60,000	86,892	10	50,400	118,825	20
المتوسط	62,782	361,939	--	60,000	87,214	--	34,430	100,112	--

المصدر من إعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث ونشرات البنك المركزي لسنوات البحث .

وزيادة معدل دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي يتمثل بزيادة الرواتب الأمر الذي أدى إلى احتفاظ الأفراد بالمدخرات التي تزيد عن حجم استهلاكهم لدى المصارف في حسابات الادخار كتوفير بالعملة المحلية والأجنبية ولذلك نجد أن حجم مبالغ حسابات الإدخال للمصارف عينة البحث خلال فترة البحث متزايدة وهذا يؤكد صحة تأثير زيادة معدل نمو الاقتصاد ولاسيما الناتج المحلي على دخل الفرد وبالتالي على النشاط المصرفي كفرص متاحة عليه استغلالها . والجدول التالي يبين حجم الادخارات لدى المصارف عينة البحث، (البنك المركزي ، 2007 :56) و(تقارير المصارف عينة البحث خلال فترة البحث)

جدول رقم (6 – 2) حجم الادخارات في المصارف عينة البحث للفترة 2005- 2009 .

السنة	الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية/بليون دينار	مصرف بغداد الادخارات /مليار دينار	المصرف التجاري الادخارات/مليار دينار	مصرف الاستثمار الادخارات/مليار دينار
2005	73,533	28,472,874	4,747,835	27,507,761

2006	95,588	33,535,123	5,741,144	26,181,441
2007	107,828	42,749,224	14,220,208	32,242,712
2008	155,636	68,147,830	22,173,203	42,175,196
2009	139,330	87.970,101	24,187,854	52,225,430
المتوسط	114,383	52,175,030	14,214,049	36,066,508

المصدر من إعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث ونشرات البنك المركزي لسنوات البحث .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن حجم المدخرات متزايد ولجميع المصارف ، وهذا يدل على أن معدل نمو الاقتصاد يتناسب طرديا مع مدخرات الإفراد لدى المصارف، وهذا يشكل فرصا لها لزيادة أرباحها وتوسيع أعمالها ، وفي أوقات التضخم ترفع المصارف أسعار الفوائد المدفوعة على الودائع وذلك لسحب النقد من الإفراد والمنظمات بهدف تقليل عرض النقود من جهة واستثمار هذه الودائع في مجالات استثمارية مختلفة تعود بالفوائد والإرباح على المصارف ، اما في أوقات الركود الاقتصادي فان المصارف تعمل على تخفيض الفوائد على الائتمان والقروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل بهدف تشجيع الإفراد والمنظمات على استغلال هذه القروض لتنفيذ مشاريع استثمارية ، ولهذا فان البنك المركزي العراقي قام بتخفيض سعر الفائدة لديه لأكثر من مرة ليصبح 14% اعتبارا من 2009/2/1 بعدها خفضت إلى 11% اعتبارا من 2009/3/1 وحاليا خفضت إلى 7% في مايس 2010 ، للمساهمة في زيادة عرض النقود في السوق وتشجيع المقترضين على الاقتراض لتنفيذ المشاريع ، وهذه تؤدي إلى تشغيل عدد من العاملين مما يقلل البطالة ويبدأ الاقتصاد بالانتعاش من جديد ، والمصارف تسعى إلى الحصول على المدخرات بشكل متزايد وهذا يمثل فرصة للمصارف لزيادة أرباحها وتوسيع أعمالها ، لذلك فان التغيرات الايجابية في العوامل الاقتصادية تعتبر فرصا للمصارف التجارية ومنها المصارف عينة البحث لتوسيع أعمالها وزيادة مساهمتها الفعالة في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية من خلال سياسة الإقراض والنشاط الاستثماري في القطاع الحكومي فضلا عن القطاع الخاص ،ويؤكد البنك المركزي العراقي وباستمرار من خلال التعليمات التي يصدرها للمصارف التجارية على أن يتميز عملها بالتنويع والحداثة والمرونة والشفافية في عرض معلوماتها المالية والكفاءة في الأداء مستندة إلى قاعدة تتمثل برأس مال جيد في ضوء الإطار القانوني والبيئة التنافسية محليا وعالميا .

2 -العوامل الاجتماعية والثقافية

تعمل كل المنظمات في المجتمع على وفق التقاليد والأعراف التي يفرضها المجتمع ، ويسعى مشروع الإصلاح الوطني الشامل الذي تنتهجه الدولة العراقية وفق إستراتيجية تراعي خصوصية المجتمع العراقي وتواكب مستجدات العصر ، عبر اطلاق روح المبادرة الفردية والتحرر الاقتصادي للقطاع الخاص وجذب الاستثمارات وتعزيز النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل القومي ، وتحقيق ذلك من خلال التزام المنظمات المصرفية ومنها المصارف عينة البحث بما يتلاءم مع العوامل الاجتماعية التي تتمثل بالوعي المصرفي في التعامل مع المصارف بما يطورها ويؤدي إلى ايمان المجتمع والفرد بعملها واهميته وفائدته وكلما ازداد ذلك ادى إلى نجاح المصرف وتوسع إعماله .

1 -إنَّ مصرف بغداد يتميز عن بقية المصارف التجارية وعينة البحث من خلال طريقة تعامل كوادره مع الزبائن بما يكسبه ولاءهم وكذلك ومن خلال المقابلات الشخصية مع بعض المدراء التنفيذيين وبعض رؤساء الأقسام والموظفين في الإدارة العامة ذكروا بأن سياسة المصرف تجاه العاملين بشكل عام وذوي الخبرة والاختصاص بشكل خاص تقوم على احترام وتقدير للعنصر البشري ، يجعلهم متمسكين به ، ولا يرغبون بتركه ، وان حصلوا على مزايا أكثر في مصارف منافسة وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف لان نجاح المصرف يبنى على كفاءة وجدارة إدارته العامة والعاملين فيه ، ومدى إخلاصهم لتحقيق أهدافه الإستراتيجية وكذلك الحال بالنسبة للكادر البشري .

2 -يتميز المصرف التجاري العراقي بعراقته وسمعته الطيبة مما يجعل المتعاملين معه مستمرين بذلك وتعمل إدارة المصرف على كسب الزبائن بشكل مستمر وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف قد تفتقر لها المصارف التجارية الاخرى . ومن العوامل الاخرى التي تشكل فرصا للمصارف عينة البحث او تشكل تهديدا لها هو انتشار التعلم ومدى ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه فانتشار التعليم ينعكس إيجابا على العمل المصرفي لان المجتمع يصبح على قدرة من المعرفة بأهمية عمل المصارف وما تساهم به من خدمة للإفراد يقلل من المخاطرة التي يعاني منها المجتمع العراقي من حمل النقود من محافظة إلى أخرى او الاحتفاظ بها خارج المصارف ولهذا نجد أن المصارف عينة البحث ازداد حجم التعامل معها من قبل الافراد خلال فترة البحث ومن ذلك نستنتج بأن تغير العوامل الاجتماعية وعدد السكان ومستوى تعليمهم يشكل نقطة قوة للمصارف التي تتعامل مع المجتمع بما يتفق وهذه العوامل ، ونجد المصارف عينة البحث جميعها تتمتع بسمعة جيدة ومكانة متميزة في السوق المصرفية العراقية وانعكاس ذلك على العمل

المصرفي يؤدي إلى زيادة التعامل مع المصارف والاستفادة من خدماتها ، وهذا يساعدها على زيادة ودائعها وبالتالي استثماراتها وإرباحها ، وفي الوقت نفسه يفترض بالمصارف التعامل باحترام وثقة واعتبار زبائنها والعاملين فيها قيمة عليا تحاول الحفاظ عليها ومراعاتها بشتى الوسائل. والجدول التالي يبين عدد العاملين ومقدار الرواتب والأجور السنوية .

جدول رقم (6 – 3) عدد العاملين والرواتب السنوية ونسبة حملة الشهادات الجامعية للمصارف عينة البحث للفترة 2005-2009.

السنة	مصرف بغداد			المصرف التجاري			مصرف الاستثمار		
	اجمالي الرواتب والاجور /دينار	عدد العاملين	نسبة الشهادة الجامعية %	اجمالي الرواتب والاجور /دينار	عدد العاملين	نسبة الشهادة الجامعية %	اجمالي الرواتب والاجور /دينار	عدد العاملين	نسبة حملة الشهادة الجامعية %
2005	1,411,585,207	550	40	995,415,069	425	70	729,421,000	403	51
2006	1,606,359,584	512	52	978,151,758	417	68	1.155,744,000	376	78
2007	2,042,367,681	474	53	954,522,157	238	73	1,722,254,000	362	53
2008	3,276,412,087	531	57	1,109,436,125	207	85	1,996,032,000	363	49
2009	5,673,185,000	631	66	1,265,032,97	175	72	2,335,595,000	377	46
المتوسط	2,803,981,911	539	53	1,060,511,616	294	73	1,587,809,000	376	55

المصدر من اعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

يتبين اعلاه أن المصارف تعتمدعلى اعداد متزايدة من افراد المجتمع ، مقابل زيادة بمقدار الرواتب التي تدفعها مع تركيزها على نسبة الشهادات الجامعية وهذا يدل على زيادة التعليم المتمثل بتوفير الأفراد ذوي المؤهلات العملية من حملة الشهادات الجامعية ومالهم من دور في تعزيز العمل المصرفي والارتقاء به لما هو أفضل بحيث أن جميع المصارف تعتمد على أكثر من نصف العاملين فيها على حملة شهادة الدبلوم فأكثر لذلك فان زيادة التعليم بين طبقات المجتمع يشكل فرصا للمصارف للارتقاء بعملها ، وبالتالي تحقيق اهدافها الإستراتيجية لتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وبتكاليف مناسبة وبما يتلاءم مع التقاليد والاعراف السائدة في المجتمع. ونلاحظ أن مصرف بغداد يحتل المرتبة الأولى بين المصارف عينة البحث من حيث عدد الفروع وعدد العاملين فيها والارتفاع المتزايد بتعيين حملة الشهادات الجامعية ، وهذا يعني أن المصرف يستغل الفرص المتاحة أمامه بشكل كفوء ، وهذا يؤدي إلى زيادة ارباحه وتوسع أعماله بشكل مستمر ولغرض استمرار المصرف بتحقيق ذلك فأن تتبع التغيرات في العوامل الاجتماعية والثقافية أفضل وسيلة لتوفيرها هو عملية التحليل الاستراتيجي

SWOT ليكون وباستمرار على اطلاع وعلم بالمستجدات والمتغيرات في العوامل الخارجية الاجتماعية والثقافية .

3 - العوامل الديموغرافية

يقوم العمل المصرفي على أساس إشباع حاجات الزبائن ، ويلبي رغباتهم وتقديم خدمات ذات جودة عالية وكلفة مناسبة ، ولذلك تعتبر العوامل الديموغرافية ذات تأثير كبير ومباشر على العمل المصرفي فزيادة عدد السكان تشكل فرصا أمام المصارف لتوسيع أعمالها من خلال زيادة عدد الفروع وذلك لجذب اكبر عدد من الزبائن وبالتالي ودائع اكبر وعمليات إقراض اكثر وتوسع في تقديم خدمات اكبر يقابلها إيرادات وأرباح أكثر ، وتحركات السكان حسب المناطق الجغرافية او الهجرة من الريف إلى المدينة تمثل فرصا للمصارف التجارية التي تعتمد على عملية البحث ومتابعة حركة السكان وللمناطق ذات الكثافة السكانية العالية وذات الأسواق التجارية او الصناعية وهذا ما توفره عملية التحليل الاستراتيجي مما يساعد المصرف على اغتنام فرص فتح فروع في هذه المناطق وتقديم خدمات لإشباع حاجات جديدة او تحسين الخدمات المصرفية المقدمة وكذلك معرفة الفئات العمرية للسكان يعتبر عاملاً مهماً لتحديد من هم الزبائن الذين سيتعامل معهم لتحديد نوع الخدمات المصرفية المطلوبة والاستعداد لتقديمها بجودة عالية وبأساليب حديثة تدل على احترام المصرف لزبائنه وباعتبارهم القيمة العليا لديه من خلال البحوث والدراسات الخاصة بالإحصائيات السكانية لمعرفة الفئات العمرية الأكثر بين السكان من الجهاز المركزي للاحصاء وذلك لغرض توفير احتياجاتهم وجذبهم كزبائن للمصرف وكلما كانت رؤية المصرف الإستراتيجية ومن خلال خططه تأخذ بنظر الاعتبار هذه العوامل وتعتبرها من أولوياتها كلما كان ذلك يمثل فرصا للمصارف لتوسع إعمالها وزيادة إيراداتها وبالعكس كلما تجاهلت هذه العوامل ولم تعمل على مواكبة تطوراتها وتغيراتها في البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف كلما كانت تشكل تهديدا على المصرف او تمثل فرصا خسرها بسبب عدم الاستعداد لها ومن خلال الاطلاع على تقارير المصارف عينة البحث والاطلاع الميداني من خلال المقابلات مع بعض رؤساء الأقسام في الإدارة العامة يتضح مايأتي:

a. وجدنا مصرف بغداد يركز وبشكل كبير على العوامل الديموغرافية وذلك من خلال سياسة البحث والتطوير والتوسع في البحث عن رغبات الزبائن والحرص باستمرار على تحديث وتطوير الخدمات لتلبية

احتياجات العملاء بأقصى درجة من المرونة والسهولة والراحة في تعاملاتهم المصرفية في كل فروع المصرف داخل وخارج العراق وهذا يتضح من خلال عدد الفروع التي يتميز بها مصرف بغداد عن بقية المصارف والبالغة (31) فرعا في بغداد والمحافظات والمنتشرة في كافة محافظات العراق وهذه العوامل جميعا انعكست على أرباح وإيرادات المصرف خلال السنوات التي اعتمدت في هذا البحث .

b. المصرف التجاري العراقي ومن خلال التقارير السنوية يسعى إلى تلبية رغبات زبائنهم ، والعمل على جذب زبائن جدد الا أن المصرف ومنذ عام 2005 توجه إلى توسيع أعماله بالتعامل بالمعاملات الدولية وبالعملات المختلفة ومجال الائتمان التعهدي وفي داخل العراق للمصرف (10) فروع فقط وهذا يدل حسب رأينا على توجه المصرف للتميز في تقديم الخدمات التي تخدم المتعاملين من زبائنه مع العالم الخارجي او التميز في بيع وشراء العملات الأجنبية.

c. مصرف الاستثمار يتميز المصرف بموقع متقدم بين المصارف التجارية في العراق من حيث السمعة الأدبية والمالية ، وحصل المصرف على هذا من خلال مواكبته لحاجات الأفراد والمنظمات في المجتمع ، وتقديم الخدمات التي تتناسب مع رغباتهم وبأساليب تتلاءم مع طبيعة المجتمع العراقي ، وللمصرف (20) فرعا موزعة على بغداد والمحافظات ولذلك فان مصرف الاستثمار يأخذ العوامل الديموغرافية بعين الاعتبار والتغيرات التي تحدث فيها وهذا انعكس إيجابا على نشاطه المتزايد خلال السنوات التي يغطيها البحث . من ذلك يتبين لنا بأن تغيرات العوامل الديموغرافية تمثل فرصا للمصارف التي تأخذها بنظر الاعتبار وتهديدا للمصارف التي لا تعطيها الاهتمام المطلوب . والجدول التالي يبين توسيع أنشطة المصارف عينة البحث بسبب زيادة عدد السكان من خلال عدد الفروع وعدد العاملين في المصارف .

جدول رقم (6 -4) عدد العاملين والفروع في المصارف عينة البحث للفترة 2005 - 2009 .

السنة	مصرف بغداد		المصرف التجاري		مصرف الاستثمار	
	عدد العاملين	عدد الفروع	عدد العاملين	عدد الفروع	عدد العاملين	عدد الفروع
2005	550	20	425	9	403	20
2006	512	20	417	8	376	19
2007	474	21	238	8	362	20
2008	531	24	207	9	363	20
2009	631	31	17,5	10	377	20

المصدر من اعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

4 -العوامل السياسية والقانونية

تشكل العوامل السياسية والقانونية أهم عوامل البيئة الخارجية العامة للمصارف ، لمالها من تأثير جوهري وكبير على عمل المصارف التجارية اكثر من بقية المنظمات الاقتصادية الأخرى ، وذلك لأنها تتعامل بالنقود التي تعد الشريان الحيوي لمرافق الحياة المختلفة وكلما توفر استقرار سياسي في البلد سواء لسياسته الداخلية او سياسة البلد مع الدول الاخرى فأن ذلك يعد فرصا للمصارف للقيام بأعمالها بشكل جيد لتوفير الأمان لها بالمحافظة على رؤوس أموالها وأموال المتعاملين معها من مستثمرين وأصحاب الودائع وحسابات التوفير والحسابات الجارية ، لذلك نجد أن حجم النشاط المصرفي في المصارف عينة البحث ازداد بشكل خاص لذلك نجد أن استقرار العوامل السياسية يمثل البداية الفعلية لحركة العمل المصرفي وتناميه وكلما كان الوضع السياسي سيئاً كلما انعكس ذلك على المصرف والمتعاملين معه بشكل سلبي بحيث يشكل تهديدا لعمل المصرف لفقدان الأمان من قبل المودعين والمستثمرين ، وكذلك عدم رغبة الزبائن او المستثمرين الجدد بالتعامل مع المصارف خوفا من خسارتهم لأموالهم . اما العوامل القانونية فتتمثل بكل التشريعات التي تنظم العمل المصرفي ابتداءً من رأسماله وانتهاء بقانون توزيع الإرباح ، وكلما كانت القوانين والتعليمات تؤثر بشكل ايجابي على العمل المصرفي شكل ذلك فرصا للمصارف مثل الاستثمار في اذونات الخزينة ، والسندات الحكومية معفاة من الضرائب وبالعكس كلما كانت القوانين تحد من حرية العمل المصرفي او تؤدي إلى التقليل من إرباحه كمحددات نشاط الاستثمار من قبل البنك المركزي للمصارف في الشركات والعقارات إلا بشكل بسيط جدا فأن ذلك يشكل تهديدا عليها ، وعلى المصارف متابعة التشريعات والقوانين العامة والخاصة بالعمل المصرفي للعمل على جعلها تمثل فرصا لها او تحاول تجنبها بأتباع استراتيجيات يمكن من خلالها تنويع مجالات استثماراتها وأنشطتها لتقليل المخاطر التي تتعرض لها بسبب القوانين ، وتشكل بعض القوانين بحد ذاتها فرصا تجنب المصارف فقدان ثقة المساهمين والمستثمرين فيها مثل قانون غسيل الأموال رقم (93) لسنة 2004 والذي يمنع مزاولة عملية غسيل الأموال في المصارف لما لهذه العملية من نواحي سلبية اقتصادية واجتماعية تنعكس سلبا على سمعة البلد والمصارف المتعاملة بها ، ومن القوانين التي يجب على المصرف التجاري التقيد بها والعمل بموجبها هو قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 وقانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 وقانون الاستثمار رقم (13) لسنة

2006 وتعليمات البنك المركزي العراقي وقانون الاندثار رقم (9) لسنة 1994 ، والقاعدة العراقية رقم (10) الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية والتدقيقية العراقية ، والمعاير المحاسبية العالمية الصادرة من مجلس المعايير المحاسبية(FASB) ومقررات لجنة الرقابة المصرفية الدولية بازل (1،2) وتطبيق النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين في مسك الحسابات وإعداد الكشوفات والبيانات المالية واستقرار العوامل السياسية تؤدي إلى تبني الدول لسياسات اقتصادية ونقدية مستقرة ، وهذا ما يعكسه سعر الصرف للدولار الأمريكي الذي تبناه البنك المركزي كسياسة لسعر صرف العملة الأجنبية ونجح في السيطرة عليها من خلال مزاد البنك المركزي للعملة الأجنبية والتحكم بعرض وطلب الدولار في السوق العراقية ، ولما لهذا الاستقرار النسبي وعدم الزيادة من دور في انخفاض قيمته امام الدينار العراقي منذ عام 2005 ولغاية نهاية عام 2009 وهذا يمثل فرصة للمصارف التجارية بعدم تعرضها لمخاطر هبوط الدولار في تعاملاتها وانعكاسه إيجابا على السوق العراقي بتخفيض أسعار المنتجات التي ترتبط بالدولار الأمريكي ، والجدول التالي يبين أسعار صرف الدولار الأمريكي مقابل الدينار العراقي حسب سعر السوق . (البنك المركزي العراقي ، 2009: 59)

جدول رقم (6– 5) اسعار صرف الدولار الامريكي مقابل الدينار العراقي وللفترة من 2005 – 2009 .

السنة	سعر صرف دينار =1$
2005	1472
2006	1475
2007	1267
2008	1203
2009	1182

المصدر من اعداد الباحثة وبالرجوع إلى نشرات البنك المركزي .

وتعبر عملية السيطرة على سعر الصرف من قبل البنك المركزي العراقي باعتباره رئيس اللجنة القطاعية لعمل المصارف في العراق أحد أهم أسباب استقرار السوق العراقية والسيطرة على عملية التضخم ، ومن خلال الاطلاع على تقارير مراقبي الحسابات السنوية المنشورة ضمن التقارير السنوية للمصارف وللفترة من 2005 ولغاية 2009 لم نجد اي مخالفة تذكر للقوانين والسياسات والتعليمات الصادرة من البنك المركزي العراقي وجميع تقارير المراقبين تشير إلى التزام المصارف عينة البحث جميعها بالقوانين

والسياسات والتعليمات ، وعدم مخالفتها الا إخفاقاً بسيطاً لدى مصرف الاستثمار العراقي خلال سنتي 2006و 2007 إذ ذكر في تقارير مراقبي الحسابات عدم التزام المصرف بتكليف فريق مراقبة الحسابات بتدقيق إجراءات مكافحة الإرهاب ومنع غسيل الأموال المقرة في قانون المصارف المادة (47) الفقرة (D) وكذلك لم يقم المصرف بإجراءات منع غسيل الأموال في حدها الأدنى في تقريرها لعام 2007 كما أشار لذلك فريق مراقبي الحسابات ، ومن أهم النسب التي تطالب بها المصارف التجارية ومنها عينة البحث هي نسبة كفاية رأس المال لأنها المقياس الأساسي لنشاط المصارف المطلوب من قبل جهات الرقابة المصرفية لمواجهة مخاطر العمل المصرفي الأساسية وهي مخاطر (الائتمان ،السوق ، التشغيل) حسب قرارات لجنة بازل رقم (2) (مصرف الاستثمار، 2006 : 12) و نص عليها قانون المصارف نسبة لا تقل عن (12%) وبموجب تعليمات البنك المركزي العراقي بنسبة لاتقل عن (15%) وكذلك نصت عليها مقررات اللجنة الدولية لمراقبة المصارف لجنة بازل بنسبة (8%) كحد ادنى ومن خلال التقارير السنوية وجدنا أن جميع المصارف عينة البحث كانت ملتزمة بها بل كانت نسبها كبيرة جدا قياسا بما حدد بموجب القوانين والتعليمات ، وتحسب نسبة كفاية رأس المال كما يلي

$$\text{كفاية رأس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{إجمالي الموجودات الخطرة} + \text{إجمالي البنود خارج الميزانية الخطرة}} \times 100\%$$

إجمالي رأس المال = رأس المال الأساسي + رأس المال المساند.

رأس المال الأساسي = رأس المال المكتتب به والمدفوع + رأسمال مكاتب الوساطة + كافة الاحتياطيات + الإرباح غير الموزعة .

رأس المال المساند = احتياطيات إعادة التقييم + التخصيصات العامة + حقوق الأقلية + السندات والأدوات + الديون المساندة .

إجمالي الموجودات الخطرة = الموجودات ذات المخاطرة × نسبة مخاطرها .

إجمالي البنود خارج الميزانية الخطرة = البنود خارج الميزانية الخطرة × نسب مخاطرها

والجدول التالي يبين نسب كفاية رأس المال حسب الأوزان المرجعة لدرجة المخاطر لبنود الميزانية العامة كما حددها البنك المركزي العراقي في المصارف عينة البحث .

جدول رقم (6 – 6) نسب كفاية رأس المال للمصارف عينة البحث للفترة 2005 - 2009

السنة	مصرف بغداد %	المصرف التجاري %	مصرف الاستثمار %
2005	56	101	60
2006	58	115	51
2007	59	229	78
2008	73,5	348	58,7
2009	49	352	78
المتوسط	59	229	65,14

المصدر من اعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث.

4-العوامل التكنولوجية

تعتبر من ركائز العمل المصرفي المتطور هو استخدام الآلات ومكننة ذات تكنلوجية متطورة وبرامج ذات أغراض متعددة ، لان العمل المصرفي يتميز بالتكرار والتشعب ويتطلب غاية في الدقة والسرية والسرعة وهذه العوامل توفرها أنظمة مصرفية مطبقة في دول العالم المتقدمة واستخدام التكنلوجيا المتطورة يحتاج إلى موظفين ذوي المام بأنظمة الحاسبات والبرامج ولذلك تسعى المصارف الحديثة إلى الحصول على أفضل الخبرات في مجال الحاسبات الالكترونية وتسعى المصارف التجارية العراقية إلى الحصول على أنظمة مصرفية متطورة من حيث المكننة والبرامج ذات الأغراض المتعددة ، لتنافس المصارف العربية والأجنبية وبشكل خاص بعد الانفتاح على العالم الخارجي ودخول شركات عربية وأجنبية لتنفيذ مشاريع في العراق او فتح فروع مصرفية فيه ، تمتاز مصارف هذه الدول بالتطور التكنولوجي في الأجهزة المصرفية وتقديم خدمات متنوعة وذات جودة عالية وبكلفة اقل ، ومن خلال المقابلات الشخصية في المصارف عينة البحث وجدنا مصرف بغداد أول وأقدم مصرف تجاري خاص في العراق ، استخدم نظاماً مصرفياً عالمياً متطوراً هو (Banks) وباشر باستخدامه في 2005/7/31 ويعتبر من أكثر الأنظمة المعلوماتية المصرفية الأساسية استخداما في العالم ، حيث يتميز بتركيزه على خدمة وحماية الزبائن ويتبنى المصرف خطة مبرمجة ومدروسة لربط كافة فروع المصرف بهذا النظام مع توفير أقصى درجات المرونة وسهولة الاستخدام ، ولذلك تعتبر العوامل التكنولوجية فرصا للمصارف لتطوير خدماتها وتقليل تكاليفها المتمثلة بتقليل الأيدي العاملة والسرعة في الانجاز والدقة في النتائج إذا ما استطاعت الحصول على أفضل أنواع التكنولوجيا من حيث الحاسبات والبرامج

والأنظمة وتهديدا للمصارف التي لا تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي لعدم امتلاكها لامكانيات مادية وبشرية للحصول عليه والعمل به .

أماّ مصرف الاستثمار العراقي فانه مستمر ومنذ تأسيسه في مواكبة التطورات في الصناعة المصرفية لغرض تقديم خدماته المصرفية لزبائنه وللراغبين بالحصول عليها بكفاءة عالية وبتقنية وسرعة عالية ، لذلك ومنذ بداية عام 2008 استخدم نظام حاسبة متطوراً جدا وقام بربط الفروع بعضها البعض ، ومع الفرع الرئيسي والإدارة العامة ، فضلا عن استخدام نظام (swift) الجديد لنقل المعلومات بشكل سريع وأمين للإرسال والاستقبال مع كادر تم تدريبه في مقر الشركة في بيروت وهي الشركة المصممة (لنظام شركة المهندس) وباشر المصرف بالعمل بموجبه بتاريخ 2009/1/2 وكذلك يشترك بنظام شركة (Western Union) والذي يمكن من إجراء معاملات التحويل الخارجي ، وبدأ العمل به بداية عام 2009 وبكادر تم تدريبه على هذا النظام في بيروت ، ولذلك فأن العوامل التكنلوجية تمثل فرصة امام مصرف الاستثمار لتطوير منتجاته من الخدمات المصرفية وتقديمها بجودة وسرعة ودقة لزبائنه فضلا عن تحقيقه لإيرادات وفوائد كثيرة بسبب اعتماده على تكنلوجيا الإرسال والاستقبال للمعلومات السريعة وكذلك تكنلوجيا التحويل الخارجي . اما المصرف التجاري العراقي فنجده المصرف الأقل استخداما لتكنلوجيا الحاسبات والأنظمة المتطورة قياسا بمصرفي بغداد والاستثمار فلم نجد ما يخص استخدام المكننة في العمل المصرفي من خلال تقارير المصرف للفترة من 2005 ولغاية 2009 لكن المصرف يمارس ضمن أنشطته بطاقة الدفع السريع ، وهذه البطاقة تسهل تسوية التزامات حامليها في الفنادق والمطاعم والنوادي والصيدليات وتغنيهم عن حمل النقود وبالتالي التخلص من مخاطر حمل النقود ونقلها من مكان لآخر، ويمكن لأصحاب المحلات أعلاه الاطلاع على توقيع حامليها على القائمة المطلوب صرفها وبالتالي استلام مبلغها من اي فرع من فروع المصرف ، ويمكن لصاحب البطاقة سحب اي مبلغ نقدي من رصيد حسابه بموجبها ومن اي فرع من فروع المصرف ، ومن هذا نجد أن العوامل التكنلوجية وعدم مواكبتها تشكل تهديدا للمصارف التي لا تأخذها بنظر الاعتبار عند وضع خططها الإستراتيجية او مواكبة التغيرات المتسارعة فيها وباعتماد عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لمواكبة التغيرات في العوامل الخارجية ومنها التكنلوجية يمكن لإدارة المصرف الاستعداد لهذه التغيرات وجعلها فرصا لتطوير أعمالها ، وذلك ينعكس بشكل ايجابي على ارباحها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ولذلك فان العوامل التكنلوجية والتغيرات فيها تشكل تهديدا على المصرف التجاري العراقي لأنه لم يواكب تغيراتها ومدى

هذه التغيرات على المصارف المنافسة او يعمل على مواكبتها والاستفادة منها مما ينعكس سلبا على نشاطه ، ولذلك يتركه المودعون والمستثمرون والراغبون بالخدمات المصرفية الحديثة ووفق الأساليب المتطورة له لعدم توفيره تلك الخدمات لهم وتعاملهم مع المصارف التي تقدم خدمات متنوعة بسرعة وبدقة عالية وبتقنية متطورة وهذا يؤثر سلبا على أرباحه وودائعه وبالتالي على سمعته في الصناعة المصرفية وأمام المنافسين .

5 - عوامل البيئة الدولية

بعد انتهاج العراق لسياسات اقتصادية مفتوحة أصبح لزاما على المصارف العراقية بشكل عام والمصارف التجارية بشكل خاص ومنها المصارف عينة البحث مواكبة التطورات في الصناعة المصرفية العالمية من النواحي الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية ، ومن العوامل البيئية الدولية وهو : ما يصدر عن اتحاد المصارف العربية ولجنة الرقابة المصرفية الدولية بازل ومجلس المعايير المحاسبية الدولية (FASB) والإصدارات من الأبحاث والدراسات حول النشاط المصرفي وهذه العوامل تشكل فرصا امام المصارف لمواكبة تطور الصناعة المصرفية عربيا وعالميا بما يمكن المصرف ومنها المصارف عينة البحث من المنافسة على الصعيد العربي والعالمي في جذب الزبائن وتحقيق الانتشار الواسع للحصول على حصة سوقية كبيرة ليس محليا بل عربيا وعالميا لمنافسة المصارف في تقديم الخدمات المصرفية والحصول على أعلى الأرباح والإيرادات ، وكلما أهمل المصرف هذه العوامل ولم يأخذها بنظر الاعتبار كلما انعكس ذلك سلبا على عمله وأصبحت تشكل تهديدا عليه والمصارف عينة البحث تعاملت مع هذه العوامل وكما يلي :-

a. المصرف التجاري العراقي فانه يمارس بعض النشاطات المصرفية التي لها علاقة بأطراف خارج العراق عن طريق مراسليه في الخارج والشريك الاستراتيجي البنك الأهلي المتحد / البحرين وبمساهمة كبيرة منه ، إلا أننا لم نلمس مواكبة المصرف التجاري للتغيرات البيئية العربية والعالمية في مجال الصناعة المصرفية ولذلك لم نجد توسعاً جديداً لأنشطة المصرف او كنسبة لحصة سوقية جديدة بل ثبات عدد فروعة وثبات رأسماله وهذا يدل على خمول إدارة المصرف عن تحسين وضعية المصرف او المحاولة في تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ومتميزة قياسا بالسنوات السابقة او المصارف التجارية المنافسة ومواكبة التطورات الحديثة

b. مصرف بغداد هواكثر مصرف ضمن المصارف عينة البحث يواكب ويتابع هذه العوامل لان رؤيته الإستراتيجية تعكس تطلعاته لان يكون

مصرفا رائدا ليس داخل البلد فقط بل عربيا وعالميا ويظهر ذلك من خلال نجاحه بارساء قواعد التعامل الدولي ومواكبة التطورات الحديثة واعتماد جدول اسعار العملات الخارجية بحيث لايسمح لعمليات التهريب ، وانما ارساء قواعد المنافسة والربح على الساحة الدولية وذلك من خلال اصدار خطابات الضمان الخارجية ، وفتح الاعتمادات المستندية واستقبال الحوالات بالعملة الاجنبية وبشكل كبير وواسع ، واصدار الحوالات إلى الخارج وفق ضوابط البنك المركزي العراقي وقانون غسيل الاموال رقم (93) لسنة 2004 ، وبذلك فأن عوامل البيئة الدولية والعالمية تشكل فرصا للمصارف التي تسعى لان تكون مصارف منافسة في الصناعة المصرفية دوليا وعالميا وتكون فرصا لمن يتابع هذه العوامل ويستفيد من تغيراتها بانتاج الخدمات المصرفية التي تلبي رغبات الزبائن وتحقق رغبة المستثمرين ، لانها تنعكس ايجابا على ارباح وايرادات المصارف وحصصها السوقية ومكانتها بين المنافسين ، وتشكل تهديدا للمصارف التي تعمل وفق الصيغ التقليدية للعمل المصرفي ولا تحاول مواكبة الصناعة المصرفية والتغيرات التي تحدث فيها دوليا وعالميا.

c. مصرف الاستثمار: يسعى وباستمرار لمواكبة التطورات العربية والعالمية في الصناعة المصرفية في ممارسة نشاطه المصرفي ، ليحصل على مكانة متميزة بين المصارف التجارية محليا وعربيا وعالميا ، والالتزام بمعايير العمل المالي والمصرفي الدولي "لجنة بازل" ويتميز مصرف الاستثمار بكثرة تعامله بالعملة الأجنبية والمكاتب التي افتتحها لبيع وشراء العملات الأجنبية لصالحه او لصالح زبائنه او لغرض المتاجرة بها ومما يساعده على زيادة تعاملاته الخارجية هو الشريك الاستراتيجي البنك الأهلي المتحد/ ولذلك فان عوامل البيئة الدولية والعالمية تمثل فرصا لمصرف الاستثمار لمواكبته لها مما يؤدي إلى تطور خدماته وتنوعها وخدمة زبائنه من خلال استخدام التقنيات الحديثة لخدمتهم ومن خلال العرض السابق نجد أن مصرف بغداد والاستثمار يواكبان تغير العوامل الدولية والعالمية وتشكل لهم فرصا لتوسيع وتطوير عملها من الخدمات المصرفية ويسعون إلى المنافسة العربية والعالمية في مجال الصناعة المصرفية ،اما المصرف التجاري فهو الاقل متابعة لها ولذلك لم يطور انشطته . وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي SWOT وسيلة لتعقب التغيرات المتسارعة في هذه العوامل وإمداد إدارة المصرف بها .ومن خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة والتي تعكس الفرص والتهديدات التي استغلتها المصارف لزيادة

انشطتها وتوسيع اعمالها خلال فترة البحث ، يُبيّن الجدول التالي المقارنة بينها حسب متوسط مؤشراتها المالية :

جدول رقم (6 - 7) مقارنة بين المصارف عينة البحث على اساس متوسط مؤشراتها الماليةوغير المالية للفترة من 2005-2009(المبالغ مليار دينار)

متوسط المؤشرات المالية	بغداد	التجاري	الاستثمار
رأس المال	62,782	60,000	34,480
اجمالي الودائع	361,939	87,215	100,113
الادخارات	52,175	14,214	36,066
الرواتب والاجور	2,803	1,060	1,587
متوسط نسب المؤشرات غير المالية			
نسبة حملة الشهادات الجامعية	%53	%73	%55
نسبة كفاية رأس المال	%59	%229	%65,14
متوسط عدد العاملين	539	294	376

المصدر من اعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث.

وبناءا على بيانات الجدول اعلاه نجدها تمثل فرصاً او تهديداً للمصارف عينة البحث . والجدول التالي يبين نتايج تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة في المصارف عينة البحث .

جدول رقم (6- 8) نتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة في المصارف عينة البحث .

العوامل المصرف	الاقتصادية فرص / تهديدات	الاجتماعية والثقافية فرص / تهديدات	السياسية والقانونية فرص /تهديدات/	الديموغرافية فرص / تهديدات	التكنلوجيا فرص / تهديدات	الدولية فرص / تهديدات
بغداد	فرص	فرص	تهديد	فرص	فرص	فرص
التجاري	فرص	فرص	تهديد	فرص	تهديد	تهديد
الاستثمار	فرص	فرص	تهديد	فرص	فرص	فرص

المصدر من اعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

بهذا تكون هذه العوامل بشكل عام فرصا لمصرف بغداد والاستثمار اكثر من المصرف التجاري لانها تحتاج إلى متابعتها وبشكل مستمر، وهذا ما توفرة عملية التحليل الاستراتيجي SWOT من تعقب تغيراتها وامداد ادارة

المصرف بها لتتمكن مع التكيف معها من اغتنام الفرص او الاستعداد لمواجهة التهديدات .

ثانيا:- التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT
لتحليل بيئة العمل المصرفي الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة المصرفية) في المصارف عينة البحث لهذه العوامل تأثير مباشر على أنشطة المصرف المختلفة ، وعملية التحليل الاستراتيجي لهذه البيئة باستخدام SWOT تكون من خلال تحديد طبيعة بيئة الصناعة المصرفية والخصائص الاقتصادية والفنية لها وتحليل قوى المنافسة وشدتها فضلا عن القوى الدافعة في بيئة الصناعة المصرفية والعوامل الأساسية لنجاح الصناعة المصرفية وهذه العوامل هي:-
اولا:- تحديد وتحليل بيئة الصناعة المصرفية .
يساعد على تشخيص الفرص المتاحة أمام المصرف وكذلك التهديدات التي تشكل خطرا عليه وفهم بيئة عدم التأكد ، وتقسم بيئة العمل المصرفي بكونها متغيرة بشكل متسارع ومعقدة مما يجعل عملية وضع الخطط المستقبلية صعبة ومعقدة وهنا تظهر أهمية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT كوسيلة لمتابعة التغيرات في عوامل هذه الصناعة والمستجدات عليها وإمداد إدارة المصرف بالوقت المناسب بها لغرض وضع السبل لمعالجتها وتعديل الخطط بما يتلاءم معها لتجعل هذه التغيرات بمثابة فرص أمام المصرف للاستفادة منها ، والمصارف عينة البحث كل منها يحاول مواكبة هذه الصناعة لتقديم ما يميزه عن المصارف الأخرى ويحاول الاستفادة من جوانب تطورها وكما يلي :

a. مصرف بغداد يسعى لتقديم خدمات ذات جودة مثالية قياسا بالمصارف التجارية الأخرى العاملة في العراق ، ومنطقة الشرق الأوسط ، وبمستوى الصيرفة الشاملة ومواكبة التكنلوجيا المتطورة وأساليب التعامل مع الزبائن والمستثمرين من خلال استخدام الكوادر العاملة في مجال التسويق المصرفي او إدارة المصرف من ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية .
b. مصرف الاستثمار: يسعى أيضا للحصول على أفضل ما وصلت إليه الصناعة المصرفية من تطور في مجال تقديم الخدمات بتقنية حديثة وبأساليب تكنلوجية توفر خدمات متعددة مثل نظام إرسال واستقبال المعلومات السريع ، ونظام التحويل الخارجي (swift) واستخدام الأساليب الحضارية للتعامل وكسب الزبائن .
c. المصرف التجاري : يسعى لمواكبة طلبات ورغبات الزبائن والتي تعكس تطور الصناعة المصرفية ، وما وصلت اليه من مستويات التنوع

وتسهيل معاملات الزبائن ولذلك نجد أن طبيعة الصناعة المصرفية المتغيرة تشكل فرصا على المصارف استغلالها بما يساعدها على تحسين نوعية وجودة خدماتها وتنوعها تماشيا مع التغيرات المتسارعة التي تشهدها مختلف الصناعات ومنها الصناعات المصرفية والمصارف التجارية التي تواكب التغيرات والمستجدات في طبيعة الصناعة ومدى تطورها ، عن طريق البحث والتطوير تستطيع استغلال هذا التطور بحيث يشكل فرصا أمامها ، أمّا اذا كان المصرف لا يواكب هذه التطويرات والتغيرات فان حدوثها يشكل تهديدا عليه قد يصل إلى تقليل حصته من السوق المصرفية ، او تناقص زبائنه او سحب المستثمرين أموالهم منه ، واستخدام التحليل الاستراتيجي يساعد على إمداد إدارة المصرف بالبيانات الخاصة بالتغيرات والمستجدات في مجال الصناعة المصرفية وباستمرار .

ثانيا:- الخصائص الاقتصادية والفنية للصناعة المصرفية .

عامل أخر تنفرد به هذه الصناعة كطرق تمويل الصناعة المصرفية ومدى تدخل الدولة في العمل المصرفي من حيث مقدار الفوائد على القروض الممنوحة او على الودائع وحسب أنواعها وتغير حجم السوق فكلما كان حجم السوق للصناعة المصرفية كبيراً كلما استطاع جذب منافسين كبار او جدد ، فضلا عن أن معدل نمو السوق يؤدي إلى دخول منافسين جدد ، والنمو البطئ يؤدي إلى خروج المنافسين من السوق من ذلك نجد أن حجم السوق المصرفية العراقية يأخذ بالتوسع والنمو المتزايد ، ولهذا فإننا نجد أن عدد المصارف ومنها المصارف التجارية يتزايد وباستمرار وما يشجع على ذلك هو الأرباح التي تحققها المصارف الموجودة في أسواق الصناعة المصرفية الحالية مما يجذب مستثمرين آخرين لفتح مصارف جديدة، وحجم السوق هذا يشكل فرصا إمام المصارف التي ترغب بالسيطرة على السوق ولها القدرة على منافسة المصارف الأخرى في حين تشكل تهديدا على المصارف التي لا تمتلك إمكانيات مالية وبشرية وليس لديها القدرة على المنافسة ، وتعتبر اقتصاديات الحجم من العوامل التي تشكل فرصة للمصارف التي تتعامل بخدمات الصيرفة الشاملة بحيث تكون كلفة الخدمة اقل قياسا بالمصارف التي تكون أعمالها محدودة وليس لديها إمكانية اقتصاديات الحجم ، والمصارف التجارية عينة البحث تتفاوت من حيث اقتصاديات الحجم لخدماتها المصرفية.وتتعامل المصارف عينة البحث مع هذه العوامل وكما يلي :

a. مصرف بغداد اذ نجد ومن خلال التقارير السنوية أن بعض وسائل الدعاية والإعلان التي ينشرها مصرف بغداد ويزود عملاءه بها أن المصرف يقدم خدمات كثيرة ومتعددة يتميز بها عن المصرف التجاري

ومصرف الاستثمار من ودائع وائتمان نقدي وتعهدي وحوالات داخلية وخارجية وتحصيل مستندات التصدير وخصم الكمبيالات وشهادات مصرفية وخطابات ضمان واعتمادات مستندية ، فضلا عن حسابات التوفيرعن طريق بطاقة وشبكة الصراف الآلي / البطاقات الائتمانية العالمية / البطاقات المدفوعة مسبقا وكثرة هذه الخدمات تنعكس إيجابا على المصرف اي انخفاض كلفة الخدمة الواحدة وهذا يؤدي إلى جذب زبائن أكثر قياساً بمصرف آخر كلفة الخدمة فية اكبر، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباحه ، وتوسيع قاعدته من الزبائن ، وهذا ما يحدث فعلا لمصرف بغداد اذ يتميز بزيادة فروعه ورأسماله باستمرار.

b. مصرف الاستثمار العراقي فانه أيضا يتميز بتعدد خدماته واعتماده إستراتيجية المصرف الشامل بهدف توسيع قاعدة زبائنه وبناء أصوله بما يعزز حقوق مساهميه ، ويقدم خدمات تشابه إلى حدما المقدمة من قبل مصرف بغداد الا انه يتميز بكثرة تعامله بالعملات الأجنبية وفي كافة معاملاته ، ويركز على زيادة موجوداته الثابتة ، ويعرف بين المصارف العراقية بانه "مصرف الأملاك " لكثرة أملاكه من الموجودات غير المتداولة التي يشغلها بفروعه . فهو يتمتع باقتصاديات الحجم ومالها من أهمية تنعكس على انخفاض كلفة الخدمة التي يقدمها قياسا بالمصارف الأخرى وهذا يشكل فرصة للمصرف لجذب زبائن أكثر وبالتالي تحقيق أرباح وفوائد أكثر .

c. المصرف التجاري فانه من المصارف العريقة في تقديم الخدمات المصرفية المتعددة، وللمصرف تسعة فروع ، اغلبها في محافظة بغداد، ويمارس النشاطات المصرفية الشاملة الا أن المصرف وخلال سنوات البحث لم يطرأ تغير على مقدار رأسماله او عدد فروعه ويعتمد على موجوداته التي تتمثل بمبالغ كبيرة جدا كموجودات نقدية وموجودات ثابتة كالأبنية والأراضي ويوليها اهتماما كبيرا ، من ذلك نستنتج أن العوامل الاقتصادية والفنية تشكل فرصا للمصرف الذي يعمل بموجبها ويجعلها ذات فائدة عالية ، وتعتبر تهديدا للمصارف التي لا تعمل بموجبها بحيث تكون خطرا عليها .

ثالثا:- تحليل قوى المنافسة .

هي التي تعد حجر الزاوية للعمل المصرفي بين المصارف التجارية ،والمنافسة لا يقصد بها داخل البلد فقط بل المنافسة على الصعيد العالمي ، لان الخدمات المصرفية لا يقتصر دورها في منطقة او بلد بمعزل عن الدول الأخرى ، وبشكل خاص في ظل أنظمة الاتصالات الحديثة ، والتوجه الواسع للاستفادة منها ، ويعد تحليل قوة المنافسة مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص المتاحة أمام المصارف او التهديدات ويكون هذا التحليل من خلال متابعة مستمرة لما يحدث في بيئة الصناعة المصرفية من تغيرات تخص المنافسين من حيث معرفة خصائص الخدمات الجديدة التي يقدمونها او أساليب التعامل

لجذب الودائع والمستثمرين ومتابعة توجهات المستثمرين والمودعين ونوعية الائتمان المرغوب من قبل الزبائن ، والعمل المصرفي يبنى على اساس اشباع رغبات وميول واذواق الزبائن والمستثمرين من جهة وتقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وكلفة مناسبة وبتقنية حديثة من جهة اخرى وهذه كلها تعد اساس التنافس بين المصارف لتحقيقها ، وتحديد جوانب المنافسة بشكل جيد يساعد على وضع خطط استراتيجية جيدة يتمكن من خلالها المصرف من مواصلة عمله رغم المنافسة الشديدة ، وهذا ما يوفره التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT من تتبع مستمر لما يجري في بيئة الصناعة المصرفية فيما يخص المنافسين ويمد ادارة المصرف به ، ومتابعة المنافسين يساعد على تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وبالتالي الاستفادة من نقاط ضعف المنافسين لاستغلالها لصالح المصرف ، او تحديد نقاط قوته لغرض الاستعداد لمواجهتها او الاستفادة من الطرق والأساليب التي تعتبر مفيدة له عن بقية المصارف لتطويرها او التركيز على جوانب منها لجعلها ميزة او نقطة قوة للمصرف ، ومن اهم محددات المنافسة هي درجتها او شدتها بين المصارف والمنافسة في العمل المصرفي تتميز بشدتها بسبب زيادة عدد المصارف المستمر ونمو الصناعة المصرفية في العالم بشكل عام والعراق بشكل خاص بسبب تبنيه لسياسة اقتصادية مفتوحة على العالم الخارجي ، وما يشهده من كثرة المشاريع الاستثمارية ، ومشاريع البنى التحتية التي تنفذ من خلال شركات عراقية وعربية وأجنبية ، وهذه الشركات تحتاج في عملها إلى خدمات مصرفية متعددة وحديثة ولذلك فان المصارف تتنافس فيما بينها لجذب الزبائن عن طريق تقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية وبكلفة مناسبة وباستخدام تقنيات حديثة ومتطورة ، وبذلك تشهد الصناعة المصرفية نموا متزايداً وهذا يشكل فرصا للمصارف التي تسعى لتوسيع نشاطها وزيادة حصتها في الأسواق وجذب اكبر عدد ممكن من الزبائن والمستثمرين ، في حين يكون تهديدا للمصارف التي لا تحاول مواكبة هذه التغيرات في عوامل المنافسة ، وهناك عوامل أخرى تؤثر في المنافسة ، تتمثل بسياسة الحكومة ومالها من تأثيرات مباشرة او غير مباشرة على هيكل الصناعة المصرفية بحيث تمثل دعما او تهديدا لنشاطها ، فالبنك المركزي يمنح قروضاً للمصارف التجارية وهذا يعني مساعدتها في توسيع أنشطتها، وتجاوز ازماتها في الظروف الاستثنائية وعند حاجتها لذلك ، وكذلك يزود المصارف التجارية بلائحة ارشادية لكيفية التعامل مع المقترضين بما يكفل حصول المصرف على مبالغ قروضه وفوائده للغير عن طريق عدة مؤشرات ومعلومات عن المقترضين والضمانات التي تأخذ كضمان للقروض ، وهذه تعتبر فرصاً تتيحها الدولة امام المصارف ، ومن ناحية اخرى نجد أن قانون الاستثمار رقم (13) لسنة 2006 يحد من حرية المصارف في مجال الاستثمارات وهذا يشكل تهديدا يحد من اغتنام الفرص المتاحة أمامها ، ويعتبر رأس المال الضخم والكوادر البشرية ذات المؤهلات العلمية والخبرة

في مجال العمل المصرفي أساساً للتنافس مع المصارف الأخرى فضلا عن استعمال وسائل الإعلان والدعاية للتعريف بالخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف ، وأساليب تقديم الخدمات المبنية على اعتبار الزبون قيمة عليا لدى المصرف . لذلك يعتبر التغير في الخدمات المصرفية وأساليب تقديمها وتحديد احتياجات الزبائن والمستثمرين فرصا للمصارف التي تسعى لان تكون الرائدة لتتنافس فيما بينها .وتتعامل المصارف عينة البحث مع هذه العوامل كما يلي :

a. مصرف بغداد يسعى المصرف وبشكل مستمر ليتميز عن المصارف الاخرى ، ليكون المنافس الاول في سوق الصناعة المصرفية العراقية ، ويعبر عن ذلك من خلال رؤيته المستقبلية التي تعكس رسالته ، وبالتالي اهدافه الإستراتيجية بعيدة المدى ، والمتمثلة بأن يكون المصرف الرائد في الخدمات المصرفية محليا وعالميا (مصرف بغداد ، 2009 : 10) ولذلك يعمل باستمرار على زيادة راسماله وفروعه والتي تعكس توسعه وزيادة قاعدة زبائنه ، وبالمقابل فانه ينفق مبالغ كبيرة للحصول على احدث وأفضل الوسائل التكنولوجية لتقديم خدماته لزيادة سلم الرواتب لكافة العاملين في المصرف وكمصروفات لتطوير وتدريب العاملين فيه ، والتميز عن منافسيه بتوسيع استثماراته حيث ساهم في تأسيس الشركة العراقية للكفالات المصرفية وشركة الأموال للخدمات المصرفية والشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، فضلا عن التقدم الذي أحرزه في مجال العمليات المصرفية الشاملة ، وفتح فرعين إقليميين احدهما في الحلة والثاني في اربيل ، ونجح المصرف بوضع هيكلية توفر لإدارة المصرف البيانات المالية تبعا للمعايير الدولية وبذلك يشهد المصرف فهما عالميا لهيكله التنظيمي وقوته المالية وهذا يوفر فرصاً أمام المصرف لتدقيق الاستثمارات الدولية إلى البلد ، ولذلك نجد أن مصرف بغداد يتصدر المصارف المنافسة له من حيث توسيع أعماله ورأسماله وفروعه وقاعدة زبائنه وعلاقته بالعالم الخارجي .

b. المصرف التجاري العراقي : يسعى المصرف لاستقطاب مدخرات الجمهور وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المختلفة في الائتمان النقدي والتعهدي كمنح القروض والتسليفات وفتح خطابات الضمان والاعتمادات المستندية ، فضلا عن حسابات التوفير والودائع بأنواعها والسفاتج وهذه الانشطة يمارسها المصرف التجاري منذ بداية 2005 ولغاية نهاية 2009 ولم نجد خلال السنوات تطورا في مجال الخدمات المصرفية من حيث النوعية او استخدام اساليب جديدة او محاولة لزيادة عدد الفروع او زيادة راسمال المصرف ، وهذا يعني أن المصرف

لايرغب بالمنافسة الحادة والتفوق على المصارف الاخرى بل المنافسة تشكل تهديدا حقيقيا عليه .

c. مصرف الاستثمار العراقي : من خلال الاطلاع على التقارير السنوية وتقارير مراقبي الحسابات للمصرف والاطلاع الميداني على طبيعة عمل المصرف وبالذات كوادر الحسابات وجدنا أن المصرف يسعى لتطوير نشاطه وتوسيع قاعدة زبائنه ومواكبة التطورات في الصناعة المصرفية من حيث تنويع الخدمات المصرفية الحديثة والالتزام بمعايير العمل المالي والمصرفي وسياسات وممارسات ادارة المخاطر المصرفية والمالية وفي ظل التغيرات في بيئة العمل المصرفي العالمية سعى المصرف لانطلاقة مصرفية حقيقية ونمو مستدام من خلال مواجهة المنافسين ، بتحسين الخدمات المقدمة للزبائن وابتكار الاساليب والطرق التي تجعل المصرف يميز نفسه عن غيره من المصارف المنافسة له (مصرف الاستثمار، 2006 :8) وطور المصرف نفسه من خلال تكوين شبكة جديدة من المراسلين في الخارج ، وبناء على الأهداف الإستراتيجية للمصرف قام المصرف بوضع الخطط اللازمة لتوسيع التعامل المصرفي الدولي بما يعزز من مكانة المصرف بين المصارف العالمية وتوسيع الخدمات المصرفية الخارجية ، وتنويع مصادر الدخل الخارجي والتي تتم معاملاته عن طريق نظام واجهزة (swift) والاعتماد على الكفاءات البشرية المؤهلة ، ومن ذوي الاختصاص ، وتدريب الكوادر العاملة في مجال العلاقة مع الزبائن وفهم احتياجاتهم ، ووجدنا أن المصرف يتميز عن المصارف الاخرى عينة البحث كميزة تنافسية من حيث تعاملاته الخارجية المتمثلة بالحوالات الواردة والصادرة وخطابات الضمان الخارجية ، وهذا ينعكس ايجابا على ايراداته ، ولهذا فان المنافسة يجدها المصرف فرصة لتقديم الخدمات الافضل والنجاح في انشطة يتميز بها عن غيره من المصارف التجارية العراقية ، ومن خلال ماسبق نستنتج بان المنافسة بين المصارف تساعد على تطوير المصارف لانفسها وتقديم خدمات بجودة افضل وتسعى للحصول على احدث التكنلوجيا في مجال العمل المصرفي وممارسة مختلف الانشطة المصرفية لاثبات ذاتها امام المصارف الاخرى ، وهذا يعني فرصا لتحقيق ايرادات وارباح وحصص سوقية ، اما المصارف التي لاترغب في المنافسة فانها تشكل تهديدا لها قد يقودها إلى ترك السوق نظرا للتغيرات المتسارعة في بيئة الصناعة المصرفية وشدة المنافسة وازدياد دخول المنافسين الجدد او تنامي المنافسين الحاليين وكذلك نمو الصناعة المصرفية وتحقيق الارباح للمصارف الحالية يشجع المستثمرين وأصحاب الأموال على

تأسيس المصارف التجارية . والجدول التالي يوضح مجال التنافس بين المصارف التجارية عينة البحث من خلال زيادة رأسمالها وصافي أرباحها السنوية بعد الضريبة ونسبة العائد على حقوق المساهمين .

جدول رقم (6 - 9) مؤشرات التنافس بين المصارف التجارية عينة البحث للفترة من 2005 -2009

السنة	مصرف بغداد			المصرف التجاري			مصرف الاستثمار		
	رأس المال مليار دينار	صافي الربح بعد الضريبة مليار دينار	العائد على حقوق المساهمين %	رأس المال مليار دينار	صافي الربح بعد الضريبة مليار دينار	العائد على حقوق المساهمين%	رأس المال مليار دينار	صافي الربح بعد الضريبة مليار دينار	العائد على حقوق المساهمين%
2005	52,970	1,838	3.3	60,000	1,473	2.4	25,000	5,527	18,01
2006	52,970	8,408	14.1	60,000	1,072	1.7	29,750	0,248	-----
2007	52,970	19,753	26	60,000	1,520	23	29,750	6,131	19,6
2008	70,000	21,417	17	60,000	1,749	26	37,500	6,373	16,3
2009	85,000	15,802	14.4	60,000	0,381	4.56	50,400	3,553	7,5
المتوسط	62,782	13,443	14,96	60,000	1,239	11,53	34,480	4,366	12,28

المصدر من اعداد الباحثة بالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف عينة البحث.

ومن خلال الجدول اعلاه نجد المنافسة بين المصارف على تحقيق اهدافها المتمثلة بالارباح المتزايدة وتعظيم حصة المساهمين فضلا عن زيادة رأسمالها ونجد أن مصرف بغداد تميزعن المصارف الاخرى برأس مال ضخم وان كان لمدى ثلاث سنوات لم يتغير وازداد بشكل كبير في السنتين الاخيرتين وبذلك فانه ينافس المصارف الاخرى بضخامة رأس ماله اما صافي ارباح المصرف بعد الضريبة فسبب انخفاضها في سنة 2009 ، يعود إلى انخفاض ايرادات النشاط الجاري وارتفاع مصاريف النشاط الجاري والمصاريف التحويلية وانخفضت الاستثمارات من (1،217) مليار دينار خلال سنة 2008 إلى (2،163) مليار دينار لعام 2009 ، اما نسبة العائد على حقوق المساهمين فأنها جيدة بشكل عام وقياسا بالمصارف المنافسة ما عدا عام 2005 اذ كانت النسبة قليلة بسبب انخفاض صافي الدخل الناتج عن انخفاض ايرادات النشاط الجاري وزيادة المصروفات الاخرى . أما المصرف التجاري فأن رأس ماله لم يتغير طول الفترة ومستوى أرباحها جيد لكنه اقل من مستوى أرباح مصرف بغداد ، أما العائد على حقوق المساهمين فانه متذبذب فهو قليل جدا لعام 2005 و 2006 الا انه جيد جدا لعام 2007 و

2008 وهذا يدل على ضعف إدارة المصرف لمواردها وبشكل خاص بثبات رأسمال المصرف خلال السنوات الخمس التي يغطيها البحث .

أما مصرف الاستثمار فان رأسماله اقل قياسا بالمصرفين الاخرين إلا انه متزايد وكذلك صافي الأرباح بعد الضرائب فإنها متزايدة إلا أنها انخفضت لعام 2009 بسبب زيادة الموجودات غير المتداولة فقد ازدادت إلى (4416) مليار دينار بعد أن كانت خلال عام 2008 (2694) مليار دينار وزيادة الاندثارات إلى (617175) مليون دينار خلال عام 2008 (206198) مليون دينار

، اذ تم شراء بناية في ميسان لتكون فرعا للمصرف وبكلفة (450) مليون دينار اما العائد على حقوق المساهمين فانه جيد لثلاث سنوات وخلال عام 2006 لم يحقق المصرف أرباحاً لتوزع على المساهمين حيث كانت تغطي فقط مصاريف الضرائب ، ومن خلال بيانات الجدول السابق نستنتج بان عوامل المنافسة ليست ثابتة للمصر ف ذاته او مع المصارف المنافسة ، ولكنها تشير إلى أن المصارف تتنافس فيما بينها لتحقيق أهدافها المتمثلة بتحقيق أعلى الأرباح وأفضل نسب العوائد على حقوق المساهمين وبرؤوس الموال كبيرة .

رابعا:- تحليل القوة الدافعة للصناعة المصرفية :

وتقوم هذه القوة بدور بارز في تغيير ظروف الصناعة المصرفية بحيث تولد ضغوطا او تحفيزا للمصرف وتسمى بالقوى الدافعة لان لها تأثيراً اكبر على أنواع التغيرات في هيكل الصناعة المصرفية وبناءا على هذه القوى تختار إدارة المصرف إستراتيجيتها وتحدد منتجاتها والأسواق التي تتعامل بها في المستقبل وتتمثل القوة الدافعة بالمنتجات من الخدمات المصرفية وتوسيع نطاق تقديمها من حيث عدد الزبائن والأماكن الجغرافية وبما يتلاءم مع احتياجات السوق الحالية والمستقبلية وتعتبر خدمات المصرف المقبولة من قبل المتعاملين معه فرصة يستطيع من خلالها إثبات وجوده وتوسيع نشاطه ، وما يعزز ذلك هو وجود أسواق تحتاج إلى إشباع طلباتها من تلك الخدمات ويعتبر تهديداً للمصرف اي نوع من الخدمات يقوم بتقديمه لكن لا توجد في السوق حاجة إليه وتقديم هذه الخدمات لإشباع حاجة السوق بالشكل الملائم يتطلب استخدام تقنيات وتكنلوجيا حديثة ومتطورة وفيما يلي تحليل للمصارف عينة البحث فيما يخص هذه العوامل :

a. مصرف بغداد يقدم خدماته المصرفية وبما يتفق مع احتياجات عملائه ووجود حاجة يستطيع إشباعها ، وهذا العمل ينجزه بالاعتماد على تكنلوجيا متقدمة تتمثل بالصراف الآلي لتسهيل توفير النقود لزبائنه وفي اي مكان دون الرجوع للمصرف ، وكذلك توفير التقارير للإطراف التي

تطلبها باستخدام النظام العالمي للمصارف وبما يضمن السرعة والدقة في تقديم الخدمات وهو نظام (Banks) .

b. المصرف التجاري : نجد المصرف يقدم خدماته بشكل تقليدي ، وبما يتفق مع طلبات زبائنه الا انه لا يستخدم تكنلوجيا متطورة ، وهذا يؤدي إلى تأخر إعداد التقارير الشهرية والفصلية والحسابات الختامية ، وفرضت عليه نهاية عام 2008 عقوبة الغرامة بسبب عدم تقديم حساباته النهائية في وقتها المحددة بل تأخرت حتى 2009/11/15 وهذا يعد تهديدا له بين المصارف ، ومن الأمور التي تؤثر في عمل المصرف التجاري كعامل قوة دافعة هو طرق وأساليب تقديم الخدمات ، وما يستطيع أن يقوم به موظفو المصرف بحيث يشعر الزبون بأنه قيمة عليا وانه محل احترام وتقدير أفضل من بقية المصارف في الحصول على خدمة مصرفية متماثلة .

c. مصرف الاستثمار العراقي : ما لمسناه أثناء المشاهدة الميدانية في الإدارة العامة للمصرف من تعامل مع الزبائن بأساليب حديثة تدل على ثقافة العاملين في المصرف وقدرتهم على كسب ثقة وولاء الزبون للمصرف ، وكذلك الحال في مصرف بغداد والمصرف التجاري العراقي ، وهذا يدل على أخلاقيات المهنة وتوجيهات مجالس إداراتها لجعل الزبون والموظف هما الفئة الأهم للرقي بالعمل المصرفي وتحقيق أهدافه وإتباع الطرق غير الرسمية بالاتصال بالزبائن المتأخرين عن تسديد القروض والفوائد وإيصال إشعارات لهم ومنح بعضهم وقتاً اطول وتسديد بعض المستحقات عن بعض الزبائن لجهات أخرى ممن يثق المصرف بهم ولهم تعامل طويل معه وتعتبر الموارد الطبيعية قوة للمنظمة تستطيع من خلالها استغلال الفرص المتاحة أمامه لزيادة أرباحها وتوسيع أعمالها، وبذلك يعتبر نمو الإرباح التي تمثل الهدف الاستراتيجي هو القوة الرئيسية لتقييم كفاءة ادارة المصرف ودليل على زيادة نموه في المستقبل .

خامسا:- تحليل العوامل الحاكمة لنجاح العمل المصرفي :-

إنَّ التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في بيئة الصناعة المصرفية يساعد إدارة المصرف على التركيز على العوامل الأكثر أهمية في المصرف وتحاول بناء إستراتيجية مناسبة يتمكن من خلالها المصرف من تحقيق النجاح بعمله وتحقيق أهدافه في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المتسارعة على الامد الطويل ، ومن اهم عوامل نجاح العمل المصرفي هي القدرة التنظيمية للمصرف من خلال توافر كوادر ذات خبرة واسعة ومعرفة ادارية عالية تستطيع تنظيم عملها ووضع الخطط المرنة التي يمكن

استجابتها بسهولة للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمصرف وتكون عوامل النجاح في كل وظيفة من وظائف المصرف كالاتي :-

1 -يعد عامل نجاح للعمل المصرفي تقديم نوعية جيدة من الخدمات مقترنة بكلفة معقولة ومتناسبة مع كلف المنافسين .
2 -استغلال الموجودات النقدية والموجودات الاخرى إلى اقصى حد .
3 -الاستفادة من الكوادر البشرية بشكل عام وذوي الخبرة والاختصاص بشكل خاص .
4 -الحصول على موارد بشكل مستمر متزايد عن طريق جذب الودائع بانواعها والمقترضين والزبائن الذين يبحثون عن خدمات مصرفية يستطيع المصرف تقديمها لهم .
5 -تسويق تلك الخدمات بانجاز دقيق لطلبات الزبائن .
6 -التوسع في تقديم الخدمات لتوفير الوقت والجهد على الزبائن ويكون ذلك بفتح الفروع المصرفية القريبة من تواجد زبائن المصرف وغالبا ما تكون ضمن المناطق الإنتاجية والتجارية .
7 -توفير كوادر مصرفية ذات مؤهلات تساعد على اكتساب الزبائن وتحقيق أهداف المصرف الإستراتيجية . وهذا يحقق سمعة جيدة تنعكس إيجابا على المصرف وفروعه وباستخدام التقنيات التكنلوجية المتطورة التي تضمن تقديم الخدمات بالسرعة والدقة ، والتنوع في التقارير المالية لخدمة المستثمرين من البيانات المالية للمصارف ، وهذه العوامل التي تساعد على نجاح العمل المصرفي متى ما امتلكها المصرف فإنها تعتبر فرصة تتاح أمامه لتحقيق أهدافه، وكلما ازدادت عوامل النجاح في المصرف كلما ازدادت الفرص أمامه ، وبالعكس كلما قلت او لم يتمكن من امتلاك عوامل النجاح كلما شكل ذلك تهديدا عليه لممارسة عمله وتحقيق أهدافه ، والمصارف عينة البحث نجدها متباينة في امتلاكها لعوامل النجاح لعملها المصرفي وما يمتلكه مصرف كعامل نجاح لا يمتلكه مصرف اخر او يمتلك عاملاً اخر يفتقر إليه المصرف السابق وهناك عوامل تحكم نجاح العمل المصرفي تتمثل بقدرة المصرف على توفير الاحتياجات المالية وفي الوقت المناسب لتلافي حالات السحب الكثيفة والمفاجئة ، وانخفاض التكاليف الكلية للمصرف بما ينعكس على انخفاض قيمة خدماته وتمتع المصرف بسمعة جيدة مبنية على حسن تعامله مع الزبائن وجودة خدماته وتقديم الخدمات المطلوبة ، وفي الوقت المناسب ومن خلال تحليل بيئة العمل المصرفي للمصارف عينة البحث فيما يخص هذه العوامل وجدناها كما يلي :

a. مصرف بغداد يتميز بامتلاكه عوامل النجاح من تكنلوجيا متطورة وكوادر بشرية مؤهلة وخدمات متطوره ومتعددة الا انه من جهة أخرى يفتقر لاستثمارات تتناسب مع مكانته في السوق المصرفي ، وهذا بسبب تحجيم نشاط الاستثمار من قبل القوانين والتشريعات الخاصة فيما يخص الاستثمار في المصارف التجارية بالعمل المصرفي من جهة والظروف الأمنية والاقتصادية السائدة في البلد من جهة أخرى ،

b. مصرف الاستثمار العراقي وجدنا أن احد عوامل نجاحه هو التعامل بالعملة الأجنبية بشكل كبير وبشكل خاص في السنوات التي تغطي فترة البحث ولما لهذا النشاط من رواج ينعكس إيجابا على المصرف بسبب كثرة الاستيراد والتصدير وكثرة تداول العملة الأجنبية وهذا يشكل فرصه للمصرف في حين نجد أن حجم استثماراته قصيرة الأجل لسنة 2008 ألغيت تماما وهذا يدل على ضعف كوادره البشرية المتخصصة في مجال اختيار الفرص الاستثمارية المناسبة وفي الوقت نفسه نجد أن افتقاره لتكنلوجيا متطورة شكلت تهديدا له قياسا بالمصارف المنافسة ويحاول المصرف التخلص من هذا التهديد بالعمل على وفق نظام الحاسبة الجديد المتطورة واشترك المصرف بنظام متطور (Western union) لاستلام الحوالات من كافة أنحاء العالم وهذا يؤدي إلى زيادة المعاملات كما ونوعا ، وإرسال الحوالات وفق هذا النظام للمستفيدين منها ونجد أن نشاط المصرف يتكون من التوسط لبيع وشراء العملة الأجنبية وضخامة موجوداته غير المتداولة التي تتمثل بالأراضي وشراء الأبنية في المحمودية والحريري ، وضعف نشاط المصرف في الخدمات المصرفية الأخرى ونرى ذلك يعود إلى عدم الاهتمام في تخصيص مبالغ لغرض البحث والتطوير لمواكبة التطورات بالصناعة المصرفية والمصارف المنافسة ، ويرى المصرف أن هذا النشاط يستعاض عنه باستخدام التكنلوجيا الجديدة المتمثلة بمشروع نظام (Banks) وربط الفروع والمركز الرئيسي بها . وباشر المصرف بتنفيذ العمل المصرفي بموجب نظام (Swift) لنقل المعلومات بشكل سريع وآمن وتم تشغيله في 2008/5/17 بكادر تم تدريبه في لبنان .

c. المصرف التجاري : نرى أن عوامل نجاحه تتمثل بدخول البنك الأهلي البحرين كشريك لمساعدته في ترويج معاملاته من اعتمادات مستندية وائتمانات نقدية ومستندية خارج القطر فضلا عن تقديم الخدمات المصرفية التقليدية وكونه من المصارف التجارية القديمة في العراق ولهذا اكتسب سمعة جيدة بين الزبائن وهذه تمثل فرصاً متاحة أمامه ، اما افتقاره لأنظمة ذات تكنولوجيا متطورة وقلة عدد فروعه وعدم تميز خدماته عن منافسيه فقد شكل تهديدا من قبل المنافسين له . ومن خلال

تحليل بيئة العمل المصرفي للمصارف عينة البحث الخارجية العامة والخاصة نجد أن تتبع التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة بالصناعة المصرفية ضرورة للعمل المصرفي لمواكبة تلك التغيرات ، والعمل على جعلها فرصا يمكن اغتنامها لتطوير العمل المصرفي بما يتلاءم مع تطور الصناعة المصرفية وتغير رغبات وميول الزبائن والمستثمرين وذلك بابتكار الخدمات المصرفية الجديدة التي تلبي تلك الحاجات وباستخدام تكنلوجيا ذات تقنية حديثة تساعد على انجاز العمل المصرفي بسرعة ودقة وتمكن إدارة المصرف من إعداد تقارير تفيد اكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح كالمستثمرين والمالكين والمقترضين والزبائن في المصرف وكذلك الجهات ذات العلاقة كالجهات الحكومية والضرائب ولكي تتمكن إدارة المصرف من مواكبة التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة بالصناعة المصرفية من مواجهة التهديدات التي تشكلها تلك التغيرات والعمل على تجنبها او المحاولة في التقليل من تأثيرها على العمل المصرفي ، وبالتالي أهدافه الإستراتيجية ولذلك نجد أن عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT المستمرة تمد إدارة المصرف بالبيانات عن المتغيرات الكثيرة والمتسارعة في هذه العوامل والجدول التالي يبين المقارنة حسب عوامل بيئة الصناعة المصرفية بين المصارف عينة البحث .

جدول رقم (6 - 10) مقارنة عوامل بيئة الصناعة المصرفية في المصارف عينة البحث .

العوامل المصارف	تحليل وتحديد طبيعة بيئةالصناعة المصرفية فرص / تهديدات		الخصائص الاقتصادية والفنية فرص / تهديدات		تحليل قوى المنافسة فرص / تهديدات		تحليل القوى الدافعة للصناعة المصرفية فرص / تهديدات		تحليل العوامل الحلكمة لنجاح العمل المصرفي فرص / تهديدات
بغداد	فرص	------	فرص	------	فرص	-----	فرص	-----	فرصتهديد
التجاري	فرص	------	فرص	------	-----	تهديد	-----	تهديد	فرصتهديد
الاستثمار	فرص	------	فرص	------	فرص	-----	فرص	-----	فرصتهديد

من الجدول اعلاه نجد أن عوامل بيئة الصناعة المصرفية تمثل في اغلبها فرصا لمصرف بغداد يليه مصرف الاستثمار وبالمرتبة الأخيرة المصرف التجاري ويعتبر التحليل الاستراتيجي SWOT الوسيلة المناسبة لتعقب التغيرات في هذه العوامل وامداد ادارات المصارف بها لتجعل منها فرصا تعمل على اغتنامها .

ثالثا :- التحليل الاستراتيجي

باستخدام SWOT لبيئة العمل المصرفي الداخلية للمصارف التجارية عينة البحث.

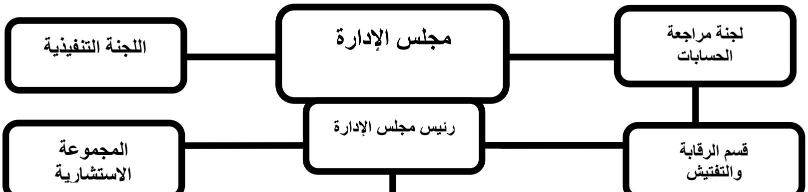
إنَّ عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل المصرفي الداخلية تعني القاء نظرةٍ تفصيلية داخل المصرف لتحديد العوامل التي تقع تحت سيطرة ادارة المصرف وتستطيع التحكم بها ، للوقوف على نقاط القوة في تلك العوامل ونقاط الضعف التي يعاني منها المصرف في عوامله الداخلية ، وبموجب تحليل بيئة المصرف الداخلية تستطيع ادارته تحديد نقاط القوة التي يتمتع بها المصرف لغرض تعزيزها وتحديد نقاط الضعف لغرض التغلب عليها او معالجتها بالاعتماد على نقاط القوة ، وهذا يساعد ادارة المصرف على معرفة موقفه التنافسي قياسا بالمصارف التجارية الاخرى . وتسعى الادارة الإستراتيجية من خلال مدرائها الاستراتيجيين إلى تحديد العوامل داخل المصرف ، التي يمكن اعتبارها مصدرا للقوة او مصدرا للضعف ، وكلما شكل العامل مصدراً للقوة فان المصرف يحقق من خلاله ميزة تنافسية يتفوق بها على المنافسين الحاليين والمحتملين ، وكلما شكل العامل مصدرا للضعف فان ذلك يعني أن المنافسين يتفوقون على المصرف بذلك العامل وعلى المصرف العمل على معالجته او التغلب عليه. ويعتبر التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT من مداخل تحليل البيئة الداخلية الشائعة والتي لا يمكن القيام بالتخطيط الاستراتيجي لمصرف بدون الاعتماد عليها لكونها الاداة لامداد ادارة المصرف بالبيانات عن المتغيرات المتسارعة والكثيرة في بيئة العمل المصرفي الداخلية والخارجية لتتمكن من وضع استراتيجيات تعتمد على المواءمة بين امكانيات المصرف الداخلية والفرص المتاحة امامه وتتكون بيئة العمل المصرفي الداخلية من كل العوامل التي يستطيع المصرف التحكم بها وتعكس امكانياته وقدراته وموارده المالية والبشرية والسوقية وتقاس كفاءة ادارة المصرف بمدى الاستغلال الأمثل لهذه الامكانيات بالفرص المناسبة والتي تحقق اهداف المصرف الاستراتيجية ، ويستطيع بموجبها الاستمرار بعمله على الرغم من التغيرات البيئية المتسارعة والمستمرة والمنافسة الشديدة والمتزايدة ، لان تحديد نقاط القوة في كل عامل من عوامل هذه البيئة يمكن ادارة المصرف من تعزيزه واستغلال هذه القوة وتحديد نقاط الضعف لتعمل على معالجتها او التقليل منها او التغلب عليها وتعكس نقاط قوة العوامل الداخلية نقاط قوة المصرف ونقاط ضعفها تمثل نقاط ضعف المصرف ، ومن خلال المشاهدة الميدانية للمصارف عينة البحث نجد أن بيئتها الداخلية تتركز على هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية والمالية والسوقية وثقافة المصرف المتمثلة بالوعي المصرفي والقيم والتقاليد المتوارثة في المصرف ، وفيما يلي تحليل لهذه العوامل في المصارف التجارية عينة البحث

اولاً :- الهيكل التنظيمي

يتمثل النشاط المصرفي بتقديم عدة خدمات مصرفية بشكل متكرر ومستمر ويتطلب الدقة والسرعة في التقديم لذلك يجب أن ينظم بشكل يحقق تلك الخصائص وبما يساعد على تحقيق اهداف المصرف وكسب رضا الزبون ولهذا فان الهيكل التنظيمي هو تنظيم رسمي يعبر عن طبيعة سير العمل في المصرف من حيث الصلاحيات والمسؤوليات وطبيعة الاتصال والعلاقات في نقل المعلومات داخل المصرف سواء كانت من الادارة العليا إلى الادارت والاقسام التنفيذية او من الاقسام والادارات التنفيذية والوسطى إلى الادارة العليا . ويعتبر اعداد الهيكل التنظيمي بشكل بسيط ومفهوم وغير معقد وبما يتناسب مع حجم المصرف وتعدد خدماته وسيلة لتحقيق اهدافه الإستراتيجية بكفاءه وفاعلية وبأقل كلفة ممكنة كلما كان يمثل نقطة قوة للمصرف تنعكس ايجابا على تقديم الخدمات المصرفية بما يحقق الارباح للمصرف والسرعة في تقديم الخدمة للزبون وهذا يؤدي إلى جذب زبائن جدد او عدم ترك الزبائن القدماء للمصرف ، ويتغير تصميم الهيكل التنظيمي تبعا لتغير حجم المصرف وزيادة نشاطه وحسب الإستراتيجية التي يختارها لتحقيق رسالته التي تعكس اهدافه . وكلما كان الهيكل التنظيمي معقداً وغير واضح ولا يتلاءم مع حجم الخدمات المصرفية كلما كان يمثل نقطة ضعف للمصرف وبما يؤدي إلى عرقلة العمل داخل المصرف من حيث الدقة والسرعة وتذمر الزبائن بتأخر انجاز معاملاتهم او حصولهم على الخدمة المصرفية . وهذا ينعكس سلبا على أرباح المصرف وسمعته ، وهذا قد يؤدي إلى ترك الزبائن للمصرف والتعامل مع مصارف تستطيع تقديم الخدمة المصرفية بسرعة ودقة . واستخدام المصرف لأنظمة الكترونية حديثة واستحداث إدارات وأقسام تتلاءم مع الخدمات المصرفية الجديدة لتلبية التطور في الخدمات المصرفية وإتباع رغبات الزبائن والمستثمرين ، يؤدي إلى تغير الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع هذه التغيرات والمستجدات ، ويعتبر الهيكل التنظيمي خارطة توضح سير العمل في المصرف . ففي مصرف بغداد ومن خلال المقابلة مع السيد مدير الإدارة في الإدارة العامة للمصرف اكد بان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن طريقة سير العمل في المصرف اعتبارا من مجلس إدارة المصرف إلى اقل مستوى إداري ، وان الهيكل التنظيمي للمصرف يتغير سنويا حسب التطور والإستراتيجية التي يتبعها المصرف بزيادة شعب او أقسام تبعا لاستحداث خدمات مصرفية جديدة او دمج بعض الأقسام لتشابه او تكامل أعمالها إداريا . وكان الهيكل التنظيمي للمصرف عام 2005 يعكس علاقة اللجان لمراقبة الحسابات واللجنة التنفيذية بمجلس الإدارة وقسم الرقابة والتفتيش وكذلك ارتباط قسم الرقابة والتفتيش والمجموعة الاستشارية برئيس مجلس الادارة ويرتبط به المدير المفوض ، الذي تقع تحت مسؤوليته ادارات المصرف المختلفة بأقسامها فضلا عن قسم

الخزينة ، وعلاقة هذه الاقسام بمدراء إدارتها الذين يرتبطون إداريا بالمدير المفوض ومن خلال الاطلاع على الهيكل نستطيع تحديد أنشطة المصرف الرئيسة وكيفية عملية الاتصال داخل المصرف ونلاحظ أن الهيكل بسيط وواضح ويعكس مسؤولية وصلاحيات كل ادارة من ادارات المصرف والاقسام التابعة لها ، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمصرف بغداد لعام 2005

شكل رقم (6 – 1) الهيكل التنظيمي لمصرف بغداد لعام 2005 .



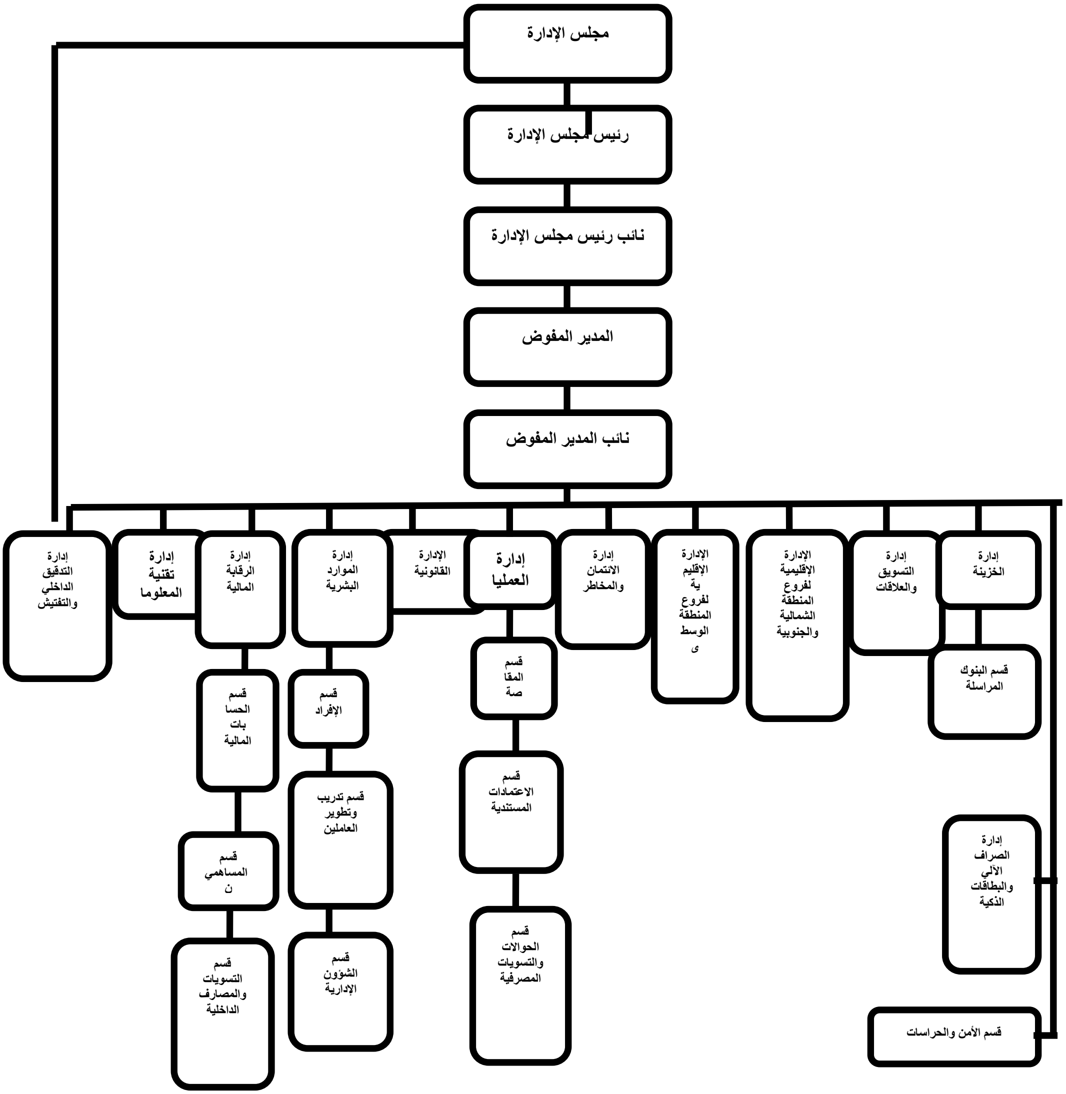
المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط الهيكل في مصرف بغداد

ولاستمرار التطور للهيكل التنظيمي في المصارف بما يتلاءم مع تطور وتوسع انشطته من خلال الادارات والاقسام الجديدة والتي تعكس رؤيته الإستراتيجية وفي اطار اعادة الهيكلية التنظيمية لعام 2008 اتبع المصرف

نظام " الفرع الاقليمي " وتم فتح ثلاثة فروع اقليمية احدها يخدم المنطقة الشمالية وهو فرع اربيل الاقليمي والفرع الثاني يخدم المنطقة الجنوبية وهو فرع الحلة الاقليمي والفرع الثالث هو الفرع الرئيسي الذي يخدم العاصمة بغداد وتقدم هذه الفروع ادارة اكثر فاعلية لشبكة فروع المصرف ، وكذلك قام المصرف خلال نفس السنة بادارة انظمة اصدار التقارير ضمن فئتين : المعاملات / التي تتعلق بالعملاء والعمليات وشهد المصرف نتيجة التطور من خلال زيادة كفاءة الفروع ، والتركيز الافضل على المبيعات وذلك من خلال الاستجابة الافضل لمتطلبات العملاء والمعدل الاعلى للاحتفاظ بالعملاء والشروع بتنفيذ ثقافة المبيعات في كافة فروع المصرف . واكد قسم الدراسات والتطوير والتدريب على أن الهيكل التنظيمي للمصرف يعدل سنويا تبعا للتغيرات التي تحدث في عمل المصرف وحسب المستجدات من الخدمات المصرفية بحيث يكون عاملاً لتسهيل عمل المصرف وفهم إداراته وأقسامه لطبيعة الاتصال داخل المصرف والتسلسل الإداري لمهامهم ولذلك نجد أن الهيكل التنظيمي لعام 2009 يعكس التطور والتوسع في أعمال المصرف وزيادة عدد إداراته وزيادة الأقسام داخل كل ادارة وذلك تبعا لتوسع وتنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف قياسا بعام 2005 ونجد أن الهيكل واضح ويعكس المسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال بين مختلف المستويات الادارية في المصرف واكد السيد المدير التنفيذي للموارد البشرية أن الهيكل يحدد وبوضوح التسلسل الاداري داخل المصرف وطرق الاتصال المباشر وهذا يسهل العمل في انسيابية البيانات والمعلومات وبشكل خاص في ظل نظام (banks) الذي يعمل بموجبه المصرف وفروعه بسرعة ودقة وهذا يساعد على تقديم الخدمات بشكل اسرع والسيطرة على كافة الاعمال داخل المصرف والفروع أليا . وبذلك فان الهيكل التنظيمي يشكل نقطة قوة لمصرف بغداد لما له من تأثير ايجابي على عمل المصرف وكونه واضحاً ومفهوماً من قبل العاملين في المصرف والفروع ، وهذا يشجع الزبائن على استمرار التعامل مع المصرف ويكسب زبائن جدداً بما يؤدي إلى زيادة ارباح المصرف وزيادة حصته السوقية وبالتالي زيادة قيمة المصرف ، ومن الناحية المحاسبية فان ادارة الرقابة المالية في المصرف تتضمن قسم الحسابات المالية والذي يقوم بالعمل المحاسبي ابتداءً من تسجيل القيد المحاسبي وانتهاء باعداد الحسابات والتقارير المالية (البيان الشهري للمصرف) شهريا وفصليا ونصف سنوي وكافة التسويات والكشوفات حسب النظام المحاسبي الموحد فضلا عن اعداد القوائم المالية بعدة اشكال تتلاءم مع احتياجات الجهات الحكومية والمساهمين والبنك المركزي والباحثين وسوق العراق للأوراق المالية . والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصرف بغداد كما كان عليه خلال عام 2009 .

g

شكل رقم (3 – 3) الهيكل التنظيمي لمصرف بغداد

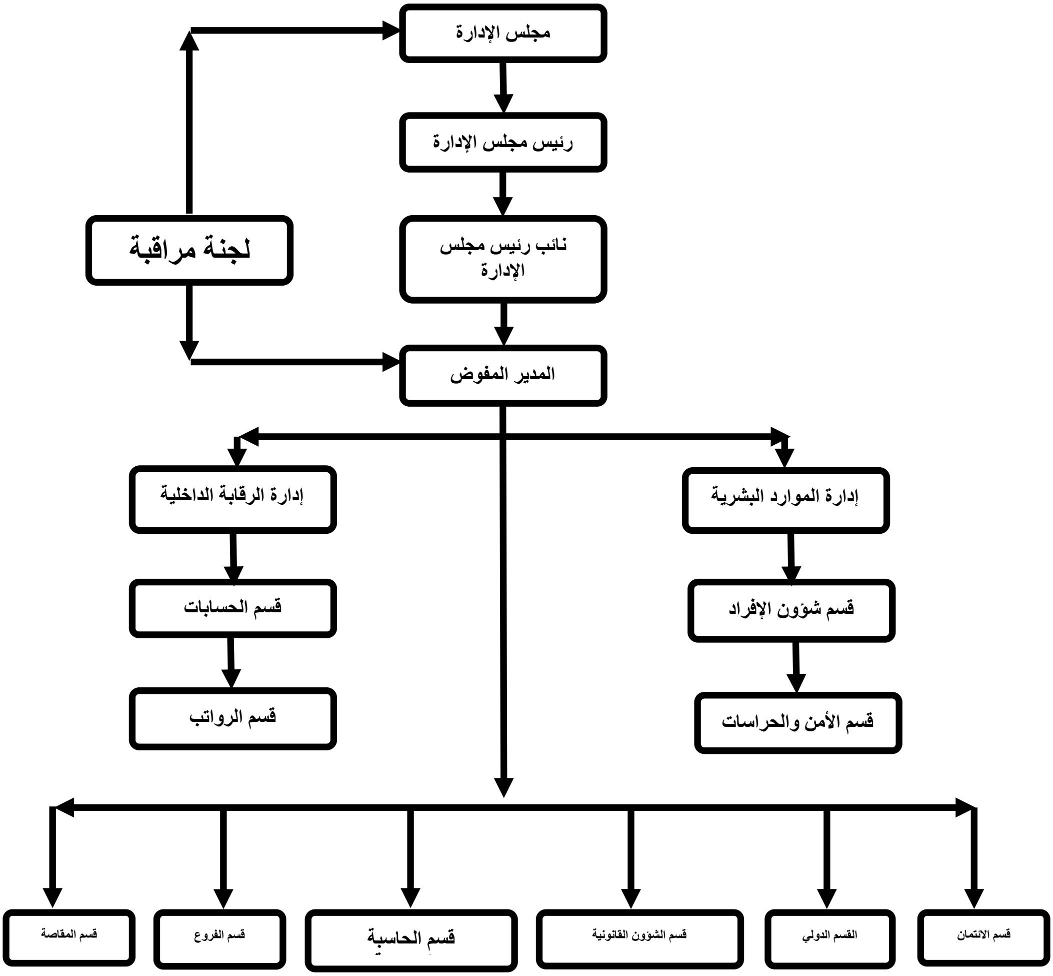


المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط الهيكل في مصرف بغداد

اما الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري العراقي فهو خارطة لبيان سير العمل المصرفي ولكافة إداراته وطبيعة الاتصالات ويبين مستوياته الادارية

من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والاقسام التي تضمها ادارات المصرف ، ومنذ دخول الشريك الاستراتيجي البنك الأهلي المتحد / البحرين إلى المصرف ، اصبح توجه المصرف نحو التعاملات الخارجية وبمساعدة كبيرة من الشريك الاستراتيجي في تسهيل هذه التعاملات ، لذلك يتركز جزء كبير من عمل المصرف عليها ، ومن خلال المقابلة مع السيد مسؤول الادارة في المصرف اوضح بان المصرف لولا عراقته وزبائنه الذين يتعاملون معه منذ فترة طويلة لما استطاع الاستمرار بعمله لان اغلب قراراته يحددها الشريك الاستراتيجي ومنذ دخول هذا الشريك إلى المصرف في عام 2005 ، لم يتوسع نشاطه داخل العراق من حيث الخدمات المصرفية الجديدة او من خلال عدد الفروع بل استمر فقط بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية مع توسع نشاطه بالمعاملات الخارجية ، وعند طلبنا من السيد مسؤول الادارة تزويدنا بشكل الهيكل التنظيمي للمصرف اكد بانه لايستطيع وليس له الصلاحية لتزويدنا بذلك وان الهيكل لم يتغير منذ دخول الشريك الاستراتيجي في المصرف ، ولهذا فان الهيكل لم يتغير وعلى مدى فترة البحث ، لذلك تم الاعتماد على مانشر من اسماء اقسام او ادارات في التقارير السنوية لمجلس ادارة المصرف والتقارير السنوية لمراقبي الحسابات . والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري .

شكل رقم (3 - 4) الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري كما في 2009/12/31.



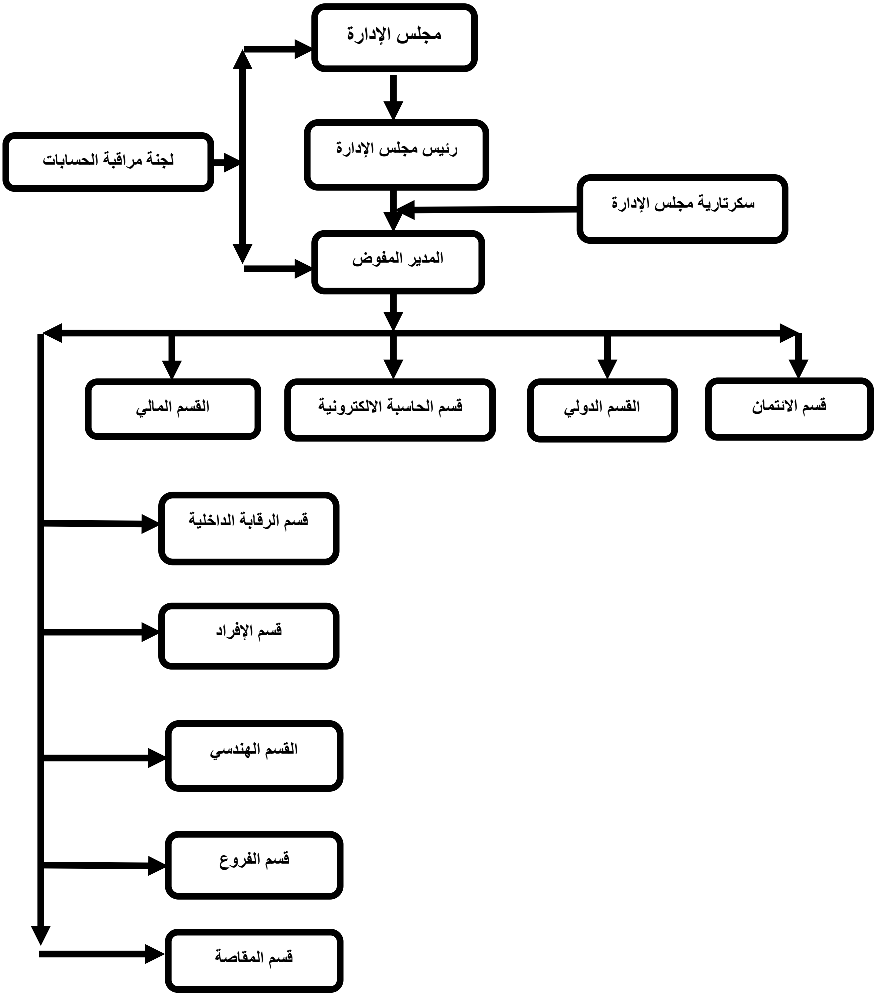
المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط الهيكل في مصرف بغداد

ومن خلال رسم الهيكل التنظيمي نجد أنه بسيط وغير معقد ويعبر عن ادارات واقسام المصرف ، والتي لايوجد فيها ما يدل على مواكبة المصرف للتطور في الصناعة المصرفية او تقديم خدمات جديدة وبهذا فان الهيكل كخريطة تشكل نقطة قوة للمصرف لوضوحها وسهولة تحديد المهام والمسؤوليات ، وطبيعة الاتصال داخل المصرف في تنفيذ العمل المصرفي

، الا انه يعكس حالة المصرف من عدم التطور او التوسع بخدماته المصرفية من حيث تنوعها وحداثتها او استحداث ادارات واقسام جديدة كما في المصارف المنافسة وهذا يشكل نقطة ضعف عليه .

اما الهيكل التنظيمي لمصرف الاستثمار العراقي فهو يعكس مكونات المصرف الادارية ، وطبيعة الاتصال فيما بينها بناءاً على الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالافراد العاملين فيها واعتمادا على مبدا التخصص الوظيفي لكل قسم وبما يعكس تطور الخدمات المصرفية التي يقدمها ، ومن خلال المشاهدة الميدانية في الادارة العامة للمصرف وجدنا أن المصرف يعمل وفق النظام العالمي للعمل المصرفي (Banks) والذي طبق على فروع المصرف من قبل الادارة العامة في بداية عام 2009 ، وبموجب هذا النظام فان اقسام المصرف مهمتها ادخال البيانات على الحاسبات في كل قسم من اقسام المصرف ويجري تحديثها باستمرار ، وهذا يقلل من الروتين في العمل اليدوي ويساعد على اظهار النتائج التي تتميز بالسرعة والدقة اذا ما ادخلت بياناتها بشكل صحيح ، والتنظيم الاداري للمصرف يدل على طبيعة الاتصال بين اقسام المصرف بعضها ببعض بشكل سهل وسريع بوجودها متقاربة وحسب احتياج بعضها البعض وبين المدير المفوض مما يدل على العمل بروح الفريق الواحد في حدود صلاحيات ومسؤوليات كل قسم ، واكد السيد مدير الادارة أن الهيكل رغم قلة تقسيماته الظاهرة في شكل الهيكل التنظيمي الا أن كل قسم يقوم بمهام كثيرة ضمن اختصاصه لتجنب كثرة المستويات الادارية ، والهيكل مرناً وقابلاً للتعديل بما يتفق مع استحداث اقسام او ادارات تتناسب مع الخدمات الجديدة عند استحداثها ، حيث يعدل الهيكل سنويا وقد يتم دمج بعض الاقسام مع بعضها لتشابه وتكامل عملها لذلك فالاداره ترى أن الهيكل التنظيمي وسيلة لتنظيم خارطة عملها وبذلك يجب أن يكون مرن وقابل للتعديل . والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصرف الاستثمار العراقي .

شكل رقم (3 – 5) الهيكل التنظيمي لمصرف الاستثمار العراقي كما في 2009 /12/31



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط الهيكل في مصرف الاستثمار

ومن خلال رسم الهيكل التنظيمي نجد أنه بسيط ومفهوم ورغم عدم تعقيده الا أن كل قسم ينفذ مهاماً متخصصاً بها وكثيرة ، مما يغني ادارة المصرف عن التوسع في الادارات رغم توسع اعماله ، وتقديمها لخدمات جديدة ، وهذا يسهل العمل على العاملين في المصرف وفروعه عند تنفيذ

اعمالها وكذلك على الزبائن والمستثمرين عند مراجعتهم للادارة العامة للمصرف وبهذا يشكل الهيكل التنظيمي للمصرف نقطة قوة اذ يمكن من خلاله تسهيل عملية انجاز معاملات الزبائن والاتصال بين اقسام المصرف بعضها ببعض او مع الادارة العليا والفروع بسهولة ، وحسب الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للاقسام في المصرف والمهام المكلفة بها ، فضلا عن كونه يقلل من الكوادر البشرية اللازمة اذ تميز بالتشعب والمستويات الإدارية المتعددة .

ومن خلال الهياكل التنظيمية للمصارف عينة البحث نجدها تشكل نقاط قوة لها ، لما تتميز به من تلائمها مع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المصارف في ادارة عملها وكذلك تميزها بالوضوح والبساطة وعكسها للواقع العملي من حيث الصلاحيات والمسؤوليات ، وطرق الاتصال داخل المصرف وباعتبارها الوسيلة لتنظيم انسياب العمل داخل المصرف بما يؤدي إلى سهولة سيطرة ادارة المصرف على عملها بما يضمن السرعة والدقة وكذلك سهولة حصول الزبائن على الخدمات التي يحتاجون اليها وكسب رضاهم وولائهم للمصرف ،لان هذه الهياكل صممت بجهود الكوادر البشرية التي تمتلكها المصارف عينة البحث ومما تمتاز به من خبرة طويلة في مجال العمل المصرفي كون هذه المصارف تتميز بعراقتها وطول فترة عملها، وعلى الرغم من تباين اشكال هذه الهياكل الا اننا نجدها تعكس طبيعة العمل في كل مصرف وتعبر عن مدى اتباعه لاستراتيجية تنظيمية تعكس وجهة نظر ادارته لكيفية تنظيم العمل بما يخدم زبائنه ، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات واتصالات العاملين فيه .

ثانيا:- ثقافة المصرف

تنعكس ثقافة المصرف من خلال مجموعة الاسس السلوكية والاخلاقية التي تسود في المصرف ، ويتمسك بها الموظفون القدماء ، ويكتسبها الموظفون الجدد، واهم هذه السلوكيات والاخلاق ما يعكسه التعامل من قبل موظفي المصرف مع الزبائن والمستثمرين والعملاء وكذلك اتقان العمل بهدف تحقيق التمايز للموظف وللمصرف بما يحقق رضا المتعاملين مع المصرف وهذه الاخلاقيات والاسس والسلوكيات خلقت فهما مشتركا لدى العاملين في المصرف حول اهداف المصرف والأحداث ومشاكل العمل وكيفية التعامل ازاءها . وثقافة المصرف تتمثل بالتوجيهات والارشادات التي يبلغها رئيس مجلس الادارة إلى المدير المفوض ونائبه ومستشاريه ليبلغوها بدورهم إلى مدراء الادارات وهم يبلغوها إلى العاملين لديهم ، ومن خلال الاطلاع الميداني لواقع عمل المصارف عينة البحث وجدنا أن كل مصرف

يتميز بسلوكيات وتصرفات بين مدراء الادارات والعاملين فيها او بين العاملين في الاقسام ورؤسائهم او بين العاملين في التسويق او تقديم الخدمات المصرفية المباشرة للزبائن ، ففي مصرف بغداد وجدنا أن بيئة العمل الداخلية للمصرف تشجع العاملين على منح ولائهم للمصرف وذلك من خلال احترام المسؤول للعاملين وتعامله الحضاري والذي يدل على أن الموظف احد اصول المصرف المهمة والأساسية لنجاحه والاستمرار بعمله .وهذا لايعني أن المصرف يتعامل مع العاملين لديه بحرية تامة بل بما يتفق مع الاخلاق والمسؤوليات المناطة به وبما يعزز ويرفع الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على الاخلاص في العمل ويجعلون من نجاح المصرف هو نجاح لهم .
ويتوقف نجاح العمل المصرفي على فهم حاجات العملاء والالتزام باخلاص لخدمتهم وايجاد الحلول المصرفية التي تساعدهم على نمو اعمالهم وتطورها مقترنة بالمعاملة الجيدة . (منشورات عن المصرف) والاحترام والتقدير فضلا عن تقديم الاستشارات لهم وتعريفهم بكل ما هو جديد ويلبي طلباتهم وبأهمية مطلقة ، وشرع المصرف في تنفيذ ثقافة المبيعات في كل فرع من فروع المصرف ، واطلاق برامج للمبيعات الهاتفية مع تنظيم زيارات للزبائن والمتابعة الدورية لتأمين الحصول على استجابة افضل لمتطلباتهم ، واعتاد المصرف تمديد فترة القرض لزبائنه الذين يتعاملون معه منذ فترات زمنية طويلة ويتمتعون بالسمعة المالية والادبية الجيدة في حالة اعسارهم عن تسديد ما بذمتهم عند تعرضهم لظروف طارئة ، وكذلك التعامل باحترام مع العاملين في المصرف عند تعرضهم لحوادث فرح او حزن من خلال دعمهم عن طريق صندوق التكافل والذي يساهم بدعمه بجزء كبير المصرف لذلك فان القيم والعادات والتقاليد المتبعة في مصرف بغداد وعلى مدار سنوات عمر المصرف نجدها تشكل مصدر قوة تنعكس إيجابا من خلال ولاء العاملين فيه للمصرف وتمسك الزبائن واستمرار التعامل معه واعتبارها وسيلة كسب زبائن جدد وهذا ينعكس إيجابا على توسع إعمال المصرف وبالتالي على زيادة أرباحه وسمعته في سوق الصناعة المصرفية العراقية والعربية والعالمية .

اما مصرف الاستثمار العراقي . فرؤيته تتجسد بهدفه بان يعمل على توفير خدمات ذات نوعية استثنائية لزبائنه من خلال التطور والتجديد الذي يلبي متطلباتهم واحتياجاتهم ، وان العمل داخل المصرف يكون بروح الفريق الواحد وان ينتج قيمة متزايدة للمساهمين بطريقة فعالة وارضية صلبة في ظل مستوى عالٍ من التعاون والمسؤولية مع الزبائن والمجتمع ، فضلا عن ايمان المصرف بان الزبائن والعاملين والمساهمين في المصرف هم اساس ازدهاره وتطوره واستمراره بعمله ، وبناءا على هذه الرؤيا فالموظفون القدماء يولون المصرف من الاهتمام والاخلاص ما يجعلهم متمسكين به

ولايرغبون بتركه وان قدمت لهم امتيازات اكبر في مصارف منافسة اخرى وأن نجاح المصرف هو نجاح لهم ، يبين ذلك مدير الادارة ومديرة القسم المالي في مقابلة شخصية معهم ، وانهم يعملون بروح الفريق الواحد وهذا ما يؤكدون عليه للافراد حديثي التعيين في ظل احترام متبادل بين المسؤول والعاملين معه من جهة واحترام العنصر البشري الذي يؤكد عليه مجلس ادارة المصرف واعتباره مورداً ثميناً لا يستغني عنه المصرف بسهولة ، وذلك من خلال مشاركة العاملين بالمناسبات التي تخصهم ودعمهم من صندوق التكافل بنسبة معينة وحسب الدرجة الوظيفية ومقدار الرواتب الشهري ، والعمل بروح الفريق الواحد يمثل نقطة قوة للمصرف لان تكاتف جهود العاملين يجعل منتجات المصرف من الخدمات المصرفية ذات جودة عالية وبأساليب جيدة تكسب الزبائن ، ومن خلال تقارير مجلس الادارة للمصرف نجد انها تؤكد على ضرورة الاهتمام غير المتناهي بالزبائن ومساعدتهم من خلال سماع طلباتهم ومحاولة تلبيتها وفق ضوابط العمل في المصرف ، وكسب الزبائن من خلال سياسة العاملين في المصرف عن طريق سلوكياتهم وتصرفاتهم المهنية والتي تنعكس إيجابا على المصرف وتعتبر نقطة قوة له لاستمرار تعامل زبائنه معه وعدم خسارتهم إضافة لذلك فان حسن المعاملة والاخلاق الجيدة والتعامل الحضاري يكسب المصرف زبائن جدداً وهذا ينعكس على زيادة نشاطه المصرفي وبالتالي زيادة ارباحه وتوسع نشاطه ، ومن خلال المقابلة مع بعض المستثمرين في المصرف في الادارة العامة اكدوا أن سبب الاستمرار بتعاملهم مع مصرف الاستثمار هو الثقة والمصداقية مع المستثمرين والزبائن من خلال عرض البيانات المالية التي تعبر عن نشاطه المصرفي بشكل حقيقي ، فضلا عن اخلاق العاملين فيه وما يحظى به المستثمر والزبون من كونه محل تقدير واحترام العاملين في المصرف ، لذلك فان تمتع المصرف بالمصداقية والثقة امام المساهمين والزبائن يعتبر نقطة قوة يعتمد عليها لتطوير نشاطه وتوسيع اعماله من خلال فتح الفروع الجديدة وكسب زبائن ومستثمرين جدد . وهذا يؤكد على أن التقاليد والاعراف المتوارثة في المصرف والتي من خلالها يكسب المصرف ثقة المساهمين ورضا الزبائن تعتبر نقطة قوة للمصرف قياسا بالمصارف المنافسة ، وكلما فقد هذه التقاليد كانت نقطة ضعف تحسب عليه وتنعكس سلبا على تحقيق اهدافه وتوسيع اعماله .

اما المصرف التجاري فانه احد اقدم المصارف العراقية التجارية والذي يتمتع بسمعة جيدة من خلال تقديمه لخدمات مصرفية تتلاءم مع احتياجات السوق العراقية . وبشكل خاص في مجال الودائع بأنواعها والتوفير، وحقق نتائج جيدة حتى في اصعب ظروف البلد وخلال الاعوام 2002و2003 بسبب الثقة التي يتمتع بها والاساليب الجيدة للتعامل مع الزبائن ومحاولة

خدمتهم بالشكل الذي يحقق رضاهم ويكسبهم كزبائن دائميين للمصرف وكسب العاملين من خلال رفع مستواهم الوظيفي عن طريق الدورات داخل وخارج القطر ، وكذلك تقديم المساعدات المالية للمحتاجين وفي المناسبات الخاصة فضلا عن منحهم اجور نقل من والى المصرف ، هذه السياسة التي اختطها المصرف لنفسه وعلى مدار عمره في الصناعة المصرفية تمثل نقطة قوة لجذبه لولاء منتسبيه وثقة زبائنه ، وهذا ما يساعده على استمراره بعمله على الرغم من عدم فتحه لفروع جديدة او زيادة رأس ماله منذ دخول الشريك الاستراتيجي البنك الاهلي المتحد وعدم تقديمه لخدمات حديثة او محاولته لتطوير انشطته المصرفية ، بل اقتصر دوره في مجال العمليات المصرفية الخارجية والتعامل بالعملات الاجنبية بمساعدة الشريك الاستراتيجي، والاستثمارات في اسهم شركات عراقية لذلك نجد أن عراقة المصرف وسمعته في الاسواق المصرفية العراقية تمثل نقطة قوة له لاستمراره بعمله رغم انخفاض نشاطه او تنويع خدماته مما سبق نجد أن المصرف الذي يتمتع بثقافة قوية تنعكس من خلال التقاليد والقيم بين موظفيه وزبائنه وبين الادارة العليا وموظفيها فانها تحقق فاعلية اعلى للمصرف ويكون من الصعب تغيرها قياسا بالثقافات الضعيفة ، لذلك على ادارة المصرف الاهتمام بالثقافة السائدة في المصرف والتي تمثل احد مميزات المصرف وتحاول باستمرار عن طريق مجلس ادارتها والمدراء تعزيز القيم الايجابية للعمل في المصرف بما يحقق رضا الزبون والمستثمر ويكسب ولاء العاملين كونها تعكس صورة المصرف امام المنافسين والمجتمع ونبذ ومحاربة القيم التي لاتتلاءم مع الاخلاقيات والسلوكيات المتوارثة في المصرف ، وهذا يؤدي إلى تحقيق انسجام مع متطلبات البيئة ومستلزمات التكنلوجيا واهداف المصرف العليا الإستراتيجية ، وهدف المصارف لا يتمثل بتحقيق الارباح بل تحقيق اهداف اخرى هو تقديم خدمة للمجتمع والمساهمة في مشاريع خطط التنمية الاقتصادية، فضلا عن مواكبة التطور التكنلوجي في مجال الصناعة المصرفية وتحقيق التفوق قياسا بالمصارف المنافسة . ولهذا فان ثقافة المصرف العريقة والتي تتركز على خدمة الزبون والاخلاص بالعمل وهذا ما هو موجود في مصرف بغداد تعتبر مصدر قوة له امام المنافسين وهذه الأهداف جميعها تتطلب تظافر جهود العاملين في المصرف مقترنة بموارد جيدة ، وجذب الزبائن والمستثمرين والمحافظة عليهم .

ثالثا:- الموارد

وتعني الامكانيات والقدرات الذاتية للمصرف وهي الاساس لتحديد قدرة المصرف لاغتنام الفرص المتاحة امامه وتمثل قوته التي يستند عليها في عمله المصرفي والوقوف امام المنافسة الشديدة والوسيلة للتغلب على التغيرات البيئية المتسارعة سواء كانت فرصا لاستغلالها او تهديدا لتجنبها او الاستعداد لها . وتتكون موارد المصارف التجارية من الموارد المالية ، والموارد البشرية الادارية والتسويقية ، وتتمثل عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتحليل موارد المصرف بتحديد مصادر الاموال وكيفية توظيفها وتحديد درجة السيولة ، وتحديد الربحية في المصرف من خلال معايير كفاءة رأس المال ونسب السيولة ونسب الربحية ونسب توظيف واستخدام الموارد المالية المتاحة وكفاءة الموارد البشرية في المصرف لادارة اعماله وتوظيف امواله وتوسيع نشاطه بما يمكنه من الاستمرار بعمله رغم المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة في بيئته الداخلية والخارجية من خلال اتباع الإستراتيجية الملاءمة لتحقيق المواءمة بين امكانياته الداخلية والفرص المتاحة امامه والتهديدات التي تواجهه ومقارنة نشاطه على مدى الفترة المحددة للبحث او مقارنة نشاطة بالمصارف الاخرى ، وهذه الموارد تتكامل مع بعضها لتحقيق الكفاءة والفاعلية في نشاط المصرف فامتلاك المصرف رأسمال كبير بدون كوادر بشرية كفوءة لايستطيع توظيف تلك الاموال وادارتها بشكل جيد ولا يتمكن من تحقيق اهدافه او التوسع بنشاطه ، وتعتبر الموارد في المصارف عينة البحث سواء كانت مالية او بشرية او تسويقية الاساس الذي تبني عليه المصارف نشاطها والسبب الذي يجعلها من المصارف التجارية ذات السمعة المالية والادبية الجيدة ويجعلها من اهم واكبر المصارف التجارية في سوق الصناعة المصرفية العراقية ، ولذلك تم اختيارها وبشكل عمدي كعينة لبحثنا هذا ، ومن خلال الاطلاع على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث والمشاهدة الميدانية لفروعها الرئيسية وبعض من فروعها الاخرى ، وجدنا أن مجالس اداراتها تحاول زيادة رؤوس اموالها والتميز في تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات وطموحات الزبائن ، والقيام بحملات اعلانية وفتح فروع جديدة لكسب زبائن جدد وذلك عن طريق رسملة جزء كبير من ارباحها السنوية وزيادة استثماراتها من خلال شراء اسهم الشركات المختلطة والخاصة فضلا عن زيادة موجوداتها التي تدعم مركزها المالي من الابنية والاراضي والمساهمة في المصارف والشركات المتخصصة بعمل المصارف وفق قانون الاستثمار رقم (13) لسنة 2006 وموافقات البنك المركزي ، وضخامة الموارد المالية لدى المصارف عينة البحث لا تكفي بمفردها لتحقيق اهدافها من الربحية وتعظيم حصة المساهمين ورفع قيمة المصرف الا اذا كانت هذه الموارد بأيدي موارد بشرية كفوءة وذات خبرة وتدريب جيد لتوضيفها بالشكل الكفوء والفرص المناسبة

والتعامل باخلاق مهنية لكسب الزبائن من خلال التعامل الحضاري المتمثل بالاحترام والاهتمام بطلباتهم وتقديم المساعدة لهم واعتبارهم قيمة عليا في المصرف ، وادناه عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لموارد المصارف عينة البحث .

1- الموارد في مصرف بغداد

a-الموارد المالية

بدأ المصرف نشاطه برأس مال قدره (100 مليون دينار) خلال عام 1992 ومارس النشاط المصرفي باستراتيجية الصيرفة الشاملة وتوسعت اعماله وازداد رأس ماله نهاية عام 2003 حيث بلغ (52.973.256.470) مليار دينار . بعد دخول بنك الخليج المتحد وشركة العراق القابضة كمساهمين في المصرف ، وتوالت الزيادات على رأس المال ونتيجة هذه الزيادات فقد ازداد نشاطه المصرفي في منح الائتمان النقدي والتعهدي وازدادت استثماراته بكل انواعها سواء كانت لدى البنك المركزي او كأسهم في شركات مساهمة عراقية مختلطة او خاصة ، او الاستثمار في شركات متخصصة بتقديم خدمات مصرفية كالشركة العراقية للكفالات المصرفية وشركة بغداد للوساطة وشركة اموال للخدمات المصرفية ، فضلا عن الاستثمار في الشركات المساهمة العراقية كاستثمارات طويلة او قصيرة الاجل وكما في الجدول (3-2) ، كتوظيف لاموال المصرف ونجد أن مصادر التمويل الداخلية للمصرف تتمثل برأس المال المدفوع مضافا اليه الاحتياطيات والتي تتمثل باحتياطي راس المال واحتياطي استبدال الموجودات غير المتداولة والارباح غير الموزعة وهي تمثل حقوق المساهمين ،ومن خلال الاطلاع على تقارير المصرف السنوية نجد أن موارد المصرف المالية من المصادر الداخلية تتمثل بمبالغ كبيرة وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف يستطيع من خلال توظيفها الحصول على ارباح ممتازة وهذا الهدف الاساسي للمصرف الذي يؤدي إلى تعظيم حصص المساهمين وبالتالي يؤدي إلى رفع قيمة المصرف عن طريق ارتفاع سعر السهم فيه . والجدول التالي يبين زيادة مصادر التمويل الداخلية في المصرف .

جدول رقم (6 - 11) مصادر التمويل الداخلية لمصرف بغداد للفترة من 2005 ولغاية 2009/12/31 .

السنة	رأس المال المدفوع دينار	الاحتياطيات دينار	حقوق المساهمين دينار

2005	52,973,256,470	2,948,553,143	55,921,809,612
2006	52,973,256,470	6,515,997,538	59,489,254,008
2007	52,973,256,470	23,133,745,573	76,107,002,043
2008	70,000,000,000	23,341,937,998	93,341,937,998
2009	85,000,000,000	24,169,572,000	109,169,572,000
المتوسط	62,783,953,888	16,021,961,250	78,805,915,133

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

اما مصادر التمويل الخارجي فتمثل الودائع 90% منها سواء كانت ودائع توفير او ودائع جارية (تحت الطلب) او ودائع ثابتة "الاجل" فضلا عن الدائنيين والتخصيصات وهذه المصادر تشكل التزاما على المصرف يتطلب توفير سيولة حاضرة في اي وقت يشاء اصحاب الودائع تحت الطلب ، فضلا عن دفع المصارف عنها لفوائد فيما يخص ودائع التوفير والودائع لاجل ، الا انها من جانب اخر تشكل المصدر الرئيسي لاموال المصرف وعلى اساسها يتم تحديد منح القروض والائتمان النقدي والتعهدي ومقدار الاستثمارات وتتكون الودائع من الودائع الثابتة والجارية وودائع التوفير بالعملة الاجنبية والمحلية . ويبذل المصرف جهودا كبيرة من اجل جذب الودائع وزيادتها ولذلك يقوم المصرف بتقديم خدمة تحصيل الشيكات للعملاء من خلال المقاصة بين مصرفين في نفس المدينة وعن طريق المقاصة في البنك المركزي اذا كان المصرفان في مدن مختلفة وكذلك خدمة عملائه من خلال توفير نظام تحويل الاموال بالبريد او عن طريق شبكة الاتصالات وتوفير الات الصراف الالي لتسهيل سحب المبالغ من الحسابات الجارية والاعتمادات المفتوحة وكذلك ايداع الشيكات وتحويل الاموال لحسابات اخرى، وكذلك اتبع المصرف سياسة فتح الفروع في المناطق التجارية والصناعية لتسهيل خدمة الزبائن في هذه المناطق . فضلا عن اتباع الاساليب الحضارية التي تؤكد على احترام الزبائن وخدمتهم بشتى الوسائل ، كل ذلك ادى إلى زيادة الودائع للمصرف وبكل انواعها وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف لان زيادة الودائع تؤدي إلى زيادة منح المصرف للقروض وتوسيع استثماراته وهذا يؤدي إلى زيادة ارباحه وتوسيع نشاطه بتقديم خدمات متنوعة ذات جودة عالية ولذلك وجدنا ومن خلال التقارير السنوية للمصرف أن مبالغ الإيداعات وبكل أنواعها متزايدة خلال الفترة من بداية عام 2005 ولغاية نهاية عام 2009 . و الجدول التالي يبين نمو وزيادة الودائع لمصرف بغداد . الجدول التالي يبين مصادر التمويل الخارجية من الودائع وحسب انواعها لمصرف بغداد .

جدول رقم (6 – 12) مصادر التمويل الخارجي لمصرف بغداد للفترة من 2005 - 2009 .

	الودائع بالعملة الوطنية والأجنبية (معادلة بالعملة المحلية) / مليار دينار		
السنة	جارية / دينار	توفير / دينار	ثابتة / دينار
2005	134,002,531,650	61,157,489,084	2,917,028,615
2006	111,739,166,838	69,886,317,392	14,428,619,014
2007	85,474,755,420	64,060,803,337	18,700,909,385
2008	103,607,915,854	92,154,096,200	96,952,848,000
2009	303,510,198,000	151,808,123,000	62,551,543,000
المتوسط	147,666,913,552	87,133,658,026	39,110,189,602

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

من خلال المبالغ الظاهرة في الجدول اعلاه نجد أن مبالغ الودائع وبكل انواعها كبيرة وتدل على تميز نشاط المصرف لجذبها وبشكل خاص خلال سنة 2009 حيث شهدت تزايداً في كل انواعها وهذا يعني زيادة قاعدة الزبائن لدى المصرف وثقتهم المتزايدة به . ويتمثل الجزء الثاني من مصادر التمويل الخارجي بالحسابات الجارية الدائنة والتامينات المستلمة من الاعتمادات والضمانات والحوالات الداخلية والخارجية والجدول التالي يبين مبالغ هذه الحسابات .والجدول التالي يبين مصادر التمويل الخارجية من الودائع والحسابات الجارية والتامينات المستلمة عن الاعتمادات والخطابات وتاجير الخزائن والحوالات والصكوك الداخلة لمصرف بغداد .

جدول رقم (6 -13) مصادر التمويل الخارجي من غير الودائع لمصرف بغداد للفترة من 2005 ولغاية 2009/12/31 .

السنة	حسابات جارية دائنة /مليار دينار	تأمينات مستلمة ومقبوضات لقاء الاعتمادات والخطابات والخزائن / مليار دينار	الحوالات والصكوك الداخلية / مليار دينار
2005	35,928,606	9,235,154	2,886,525
2006	35,749,325	5,498,155	5,015,569
2007	68,876,606	11,458,953	6,902,243
2008	87,549,537	17,834,610	6,078,123
2009	123,615,114	12,647,126	7,486,423

المتوسط	70,343,837	11,334,799	5,673,777

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ زيادة ارصدة هذه الحسابات خلال السنوات وزيادتها بشكل كبير جدا خلال سنة 2009 وهذه المبالغ تشكل قوة للمصرف لزيادة نشاطه من استثمارات ومنح ائتمان . وامتلاك المصرف لموارد مالية كبيرة من مصادر الداخلية والخارجية لاتكفي لكي يحقق المصرف اهدافه بل يحققها عند توظيف تلك الاموال في مجالات مربحة تراعى فيها درجة المخاطرة . ومن خلال التقارير السنوية لمصرف بغداد تم اعداد الجدول التالي والذي يبين مجالات توظيف امواله في الاستثمارات والائتمان النقدي والتعهدي لمصرف بغداد .

جدول رقم (6 – 14) توظيف اموال مصرف بغداد في الاستثمارات والائتمان النقدي والتعهدي للفترة من 2005 -2009 .

السنة	الاستثمارات	الائتمان النقدي	الائتمان التعهدي
2005	72,695,425.000	68,642,221,786	5,096,128,981
2006	52,986,829,949	48,516,563,994	138,018,023,623
2007	84,983,859,869	58,101,383,395	124,229,295,886
2008	217,149,527,722	47,367,118,562	203,181,392,923
2009	163,198,369,000	79,504,860,000	263,539,227,000
المتوسط	118,202,802,308	60,426,429,547	146,812,813,682

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

ومن خلال بيانات الجدول اعلاه نجد أن توظيفات أموال المصرف في الاستثمارات بمبالغ كبيرة ومتزايدة على مدار السنوات ما عدا الاستثمارات في عام 2009 إذ انخفضت بشكل كبير بسبب انخفاض استثمارات المصرف في القطاع الحكومي باستثمارات قصيرة الأجل حيث كانت عام 2008 بمقدار (203.180) مليار دينار وانخفضت إلى (149.020) مليار دينار خلال عام 2009 ، ولكن على الرغم من ذلك فقد بلغت إيرادات الاستثمار لعام 2009 (4،20) مليار دينار وتمثل (50%) من إجمالي إيرادات المصرف خلال السنة ، وهذا يعود إلى زيادة راسماله وتوسع حركة نشاطاته بكل أنواعها ، وكذلك توظيف الأموال خلال الفترة في الائتمان النقدي المتمثل بالقروض والأوراق المخصومة والمدينين حيث كانت مرتفعة لعام 2005 قياسا بالأعوام التالية لها ، الا أنها ازدادت وبنسبة كبيرة خلال عام 2009 حيث بلغت (68%) قياسا بالعام السابق ، وذلك بسبب منح المصرف قروضاً لموظفي الدوائر الحكومية والمؤسسات إضافة إلى زيادة منح التسهيلات لقاء رهن المصوغات الذهبية ، ونجد أن الائتمان التعهدي متزايد خلال الفترة ، وذلك بسبب ما يعيشه البلد من انفتاح في السياسة الاقتصادية على الاقتصاد العربي والعالمي من استيراد وتصدير بضائع ، فضلا عن احتياج العملة الأجنبية في تسهيل المعاملات التجارية والخاصة للزبائن في السفر للعلاج والسياحة الدينية والترفيهية ، لذلك نجد أن رصيد الائتمان التعهدي خلال سنة 2009 كان الأعلى من بين الأرصدة على مدار السنوات الخمس بالمصرف حيث ازداد بمقدار (30%) عن عام 2008 وهذا يدل على ثقة الزبائن بالمصرف واستمرار تعاملهم معه بل وكسب زبائن جدد يطلبون هذه الخدمة

، وزيادة الاستثمارات والائتمان النقدي والتعهدي يشكل قوة للمصرف لأنها تؤدي إلى زيادة الأرباح من جهة وزيادة ثقة الزبائن بالمصرف من جهة أخرى ، ويدل أيضا على إتباع المصرف سياسة ناجحة في اختيار مجالات الاستثمار المناسبة واعتماده على ضمانات موثوقة لقاء القروض الممنوحة وهذا يعني حرص إدارة المصرف على إتباع سياسة ائتمانية بعيدة عن المخاطر ، مما سبق نستنتج بان الموارد المالية الكبيرة وتوظيفها بمجالات متعددة ومربحة تنعكس إيجابا على المصرف من حيث توسع قاعدة زبائنه ، وبالتالي فتح فروع جديدة إضافة إلى تحقيق سمعة اكبر في سوق الصناعة المصرفية ، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباحه وتعظيم حقوق المساهمين و رفع سعر السهم للمصرف إمام المنافسين ، ولذلك فان الايرادات التي ظهرت في التقارير السنوية للمصرف خلال فترة البحث سنقوم بتحليلها فهي تتمثل بأيرادات النشاط الخدمي للمصرف والذي يتضمن الايرادات من الخدمات المتنوعة وايراد إيجار موجودات غير متداولة ، وايراد العمليات المصرفية التي تضم كافة الايرادات والفوائد والعمولات من العملات الاجنبية والقروض والتسليفات والحوالات والاعتمادات وخطابات الضمان بالاضافة إلى عمولات مصرفية متنوعة ومصروفات مستمردة كان قد دفعها المصرف ولم يستفد من خدمتها لذلك يتم ارجاعها اليه وايرادات العمليات المصرفية الاخرى مثل ايراد إيجاد خزائن الايداع . ومن خلال النسب الظاهرة في الجدول اعلاه نجد أن ايرادات القروض والتسليفات تشكل تقريبا نصف ايرادات العمليات المصرفية وتعتبر القروض والتسليفات من اوجه التوظيف التي تحمل مخاطر كبيرة تسستوجب فرض ضمانات تتناسب مع حجم القروض والتسليفات و على الرغم من ذلك نجد أنها تمثل نسبة كبيرة ، وهذا يدل على اتباع المصرف لسياسة ائتمان جيدة مبنية على تعليمات البنك المركزي في لائحته الارشادية ، بالاضافة إلى اتخاذ المصرف لضمانات جيدة من المقترضين وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف لقدرته على توظيف امواله في القروض التي تحمل اكبر مخاطرة قياسا بالتوظيفات الاخرى مما يدل على وعي ادارته وكوادره البشرية في ادارة الائتمان ، وكذلك نجد أن ايرادات المصرف من عمولات التحويل وإيرادات فتح الاعتمادات المستندية وعمولاتها وايرادات خطابات الضمان تشكل نسبة تقارب الربع من ايرادات العمليات المصرفية مما يدل على توسع اعمال المصرف في خدمة زبائنه بمعاملاتهم الخارجية وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف ،ليكون علاقات مع بنوك مراسلة عربية وعالمية وهذا يجعل له سمعة على نطاق دولي وهواحد الأهداف الإستراتيجية للمصرف ، ليوسع نشاطه على مستوى دولي لينافس المصارف الكبيرة العالمية وكانت ايرادات المصرف خلال فترة البحث من عام 2005 ولغاية نهاية عام 2009) تعكس مسيرة عمله الناجحة في توظيف

امواله بالشكل الذي يحقق له سمعة جيدة من خلال اشباع حاجات الزبائن من الافراد والشركات وربحية عالية لتعظيم حصة المساهمين فيه وقيمة اكبر لينافس المصارف العربية والاجنبية من خلال ارتفاع سعر سهم المصرف قياسا بالمصارف الاخرى . الجدول التالي يبين ايرادات المصرف وايرادات الاستثمار لمصرف بغداد .

جدول رقم (6 – 15) اجمالي ايرادات مصرف بغداد للفترة من 2005 – 2009

السنة	اجمالي ايرادات العمليات المصرفية دينار	ايرادات الاستثمارات دينار
2005	8,272,919,022	1,414,795,324
2006	11,647,778,986	6,330,338,634
2007	19,546,294,278	13,144,042,596
2008	19,113,386,000	24,921,854,000
2009	20,702,495,000	20,403,022,000
المتوسط	15,856,574,657	13,242,810,510

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

اما الاستثمارات فهي المصدر الثاني لتوظيف اموال المصرف في مجالات استثمارية تتوخى فيها ادارة المصرف الربحية والمخاطرة ، وبما أن المصرف يحتاج إلى سيولة قد ترتفع في الظروف الاستثنائية لذلك فان جزأً من امواله يوظفها في استثمارات خالية من المخاطر وان كان عائدها بسيطاً مثل السندات الحكومية وحوالات الخزينة او كودائع نقدية لدى الغير سواء البنك المركزي اي استثمار ليلي اي تحسب عليه الفائدة عند بقائها ليلة فأكثر لدى البنك المركزي العراقي والذي يحمل فائدة قليلة جدا وبنسبة (5%) او لدى المصارف الحكومية والتجارية لكي يستطيع تحويل هذه الاستثمارات إلى نقد دون تحمله لخسارة ، والجزء الاخر من الاستثمارات يتمثل في اسهم الشركات المساهمة الخاصة والمختلطة والتي تكون مدفوعة الضرائب عليها من قبل الشركات المصدرة لها وللمصرف استثمارات داخل وخارج البلد ، ومن خلال مبالغ الايرادات نجد أن المصرف يتميز بمجال الاستثمارات لما يحققه من ايرادات كبيرة تعكس نقاط قوته في توظيف فوائضه النقدية في فرص استثمارية مربحة مع مراعاتها لعنصر المخاطرة اذ إن هذه الايرادات متزايدة وبمبالغ كبيرة ولغرض تحديدها في الربح الحقيقي للمصرف يجب

تحديد نفقات المصرف لنفس الفترة ، بكل انواعها ومصاريف ابحاث واستشارات ومصاريف دعاية واعلان ونشر ومعارض واحتفالات ومؤتمرات وندوات فضلا عن مصاريف تمثل العاملين والسفر والايفاد والاتصالات العامة اضافة إلى مصاريف استئجار الموجودات غير المتداوله كالمباني ، واقساط تأمين ومكافأت وخدمات قانونية ومصرفية وتدريب وتاهيل واجور مراقب الحسابات . وهناك نفقات يدفعها الصرف خلال السنة تتمثل بالمصرفات التحويلية والتي تتضمن مصاريف التبرعات للغير وتعويضات وغرامات ورسوم الطوابع المالية والضرائب والرسوم المتنوعه والاعانات للمنتسبين ، اما المصرفات الاخرى فهي المبالغ التي ينفقها المصرف بصورة عرضية والمصروفات للسنوات السابقة يدفعها خلال السنة الحالية . والجدول التالي يبين اجمالي الايرادات والمصروفات وصافي الربح السنوي بينهما لمصرف بغداد .

جدول رقم (6- 16) اجمالي الايرادات والمصروفات والف ائض النقدي القابل للتوزيع للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	اجمالي الايرادات / مليار دينار	اجمالي المصاريف / مليار دينار	نسبة المصروفات السنوية إلى الايرادات السنوية %	الفائض النقدي القابل للتوزيع / مليار دينار
2005	9,687,714	7,315,728	75.5	2,371,985
2006	17,978,117	8,283,914	46	9,694,202
2007	32,690,336	10,258,158	31	22,496,776
2008	44,035,239	22,086,262	50	21,948,977
2009	41,105,517	22,488,000	54	18,617,517
المتوسط	29,099,385	14,086,413	51,2	15,025,891

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

ومن خلال الجدول اعلاه نجد أن صافي الارباح القابل للتوزيع وعلى مدى فترة البحث تزداد بشكل كبير جدا خلال السنوات الثلاث الاخيرة وهذا يدل على أن زيادة المصروفات يقابلها زيادة الايرادات ، يعني توسع نشاط المصرف ويعتبر نقطة قوة له ، وانخفاض صافي الربح خلال عام 2009 يرجع إلى زيادة المستلزمات الخدمية المتمثلة بتكاليف الصيانة لموجودات المصرف وكذلك شراء موجودات غير متداولة بنسبة تزيد عن عام 2008 بمقدار (8،21%). ومن خلال تحليل الموارد في مصرف بغداد نجد انها تمثل نقطة قوة للمصرف يتمثل بضخامة راسماله المتمثلة بالموجودات غير المتداولة والذي يدل على تميزه قياسا بالمصارف التجارية الاخرى ، واتباعه سياسة ناجحة في توظيف امواله الامر الذي ادى إلى تحقيقه ارباحاً ممتازة انعكست ايجابا على حقوق المساهمين وحصة المصرف في السوق ، ونرى أن المصرف يفتقر إلى عملية التحليل الاستراتيجي كقسم او اشخاص ذوي خبرة وكفاءه مهمتهم متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمصرف وامداد ادارة المصرف بها بدلا من الاعتماد على الابحاث والاستشارات والتي دفع المصارف مبالغ كبيرة للحصول عليها ، فضلا عن انخفاض الاستثمارات قياسا بالسنة السابقة مما يتطلب بذل جهود اكبر لمتابعة الفرص المتاحة امام المصرف خاصة وانه يمتلك امكانيات مادية وبشرية جيدة .
وهذا يدل على ضعف ادارة المصرف في اتباع النهج الاستراتيجي في عملها الاداري وبما ينسجم مع رؤيتها الإستراتيجية

.

b- المواردالبشرية لمصرف بغداد

تعد الموارد البشرية من اثمن الموارد في قيمتها ومردودها للمصرف ، اذ يعتبرها احد اهم اصوله والتي ينبغي أن يعمل بروح الفريق الواحد في اطار من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين (مصرف بغداد ، 2005 : 6) فامتلاك المصرف راسمالاً كبيراً او تكنلوجيا متطورة لاتكفي لقيامه بالعمل المصرفي المطلوب لتحقيق اهدافه ، لان الموارد المالية تحتاج إلى عقول بشرية تستطيع توظيفها بالمجالات المربحة ذات المخاطرة المعقولة ، والانظمة التكنلوجية الحديثة لتنظيم العمل المصرفي واستخراج نتائج عمل المصرف بتقارير مالية وغير مالية تحتاج إلى كوادر بشرية ذات مؤهلات علمية وخبرة في مجال العمل المصرفي ، وتكنلوجيا المعلومات ، لان هذه التكنلوجيا متمثلة بالحاسبات وانظمة التحويل (swift) تبنى نتائجها على مقدار صحة ودقة المعلومات التي يقوم الكادر البشري بادخالها اليها ، لذلك نجاح المصرف يتوقف على موارده المالية والبشرية ، وتعتبر الموارد البشرية في مصرف بغداد الرائدة في مجال العمل المصرفي التجاري لانه اول مصرف تجاري اسسس في العراق ، وحقق سمعة كبيرة في سوق الصناعة المصرفية . ومن خلال المقابلة مع المدير التنفيذي لادارة الموارد البشرية في الادارة العامة للمصرف اكد أن ما وصل اليه المصرف هو بجهود الموارد البشرية التي يتميز بها مصرف بغداد قياسا بالمصارف الاخرى ، وسياسة المصرف تعطي اهتماماً متزايداً بتنمية الموارد البشرية العاملة فيه والمحافظة عليها فضلا عن كسب الافراد ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العمل المصرفي ، ومن ذوي المؤهلات العلمية في مجال الحاسبات الالكترونية والمحاسبة المالية . ويعتمد المصرف على قانون العمل والضمان الاجتماعي في احتساب الاجور والتقاعد ويتبع المصرف سياسة تعيين تبنى على احتياج الكوادر البشرية وحسب الاختصاص وتحديد الراتب ويخضع العاملون في المصرف إلى قانون الانضباط الذي بموجبه يمنح الموظف العلاوات السنوية بعد تقييم مسؤوله المباشر فضلا عن معاقبة المقصر ، واصدرت ادارة الموارد البشرية وضمن مهامها الإستراتيجية لتنظيم عملها وبما يضمن تنفيذ ما مناط بها من مهام بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية مذكرات داخلية تتضمن تفاصيل الاعمال الرئيسية للموارد البشرية ولكل موظف وباسمه . اذ

قام المصرف خلال عام 2009 بمراجعة سياساته واجراءاته والتوصيات الوظيفية لديه ، وتم تعزيز اداراته الوسطى حيث تم تنفيذ نظام التخطيط للتعاقب الوظيفي .(مصرف بغداد ،2009 :25) ونجد أن هذه المذكرات تدل على حرص ادارة الموارد البشرية في المصرف لتحديد مهام الشخص بوضوح وسهولة ، وان تغيير الموظف لايوثر على سير الاعمال لان واجب الموظف الذي حل محله محدد وواضح وهذا لايؤدي إلى عرقلة العمل عند استقالة الموظف او وفاته او سفره ، وخلال المقابلة مع قسم الافراد الذي يختص بشؤون الافراد في المصرف من حيث احتساب فترة خدمتهم ودرجاتهم الوظيفية بناء على مؤهلاتهم العلمية ومقدار العلاوة السنوية توزيعهم على الادارات والاقسام والفروع في المصرف ، فضلا عن تعليمات الاجازات المرضية والاعتيادية وتنظيم استمارات السفر والايفاد اكد مسؤول القسم أن نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المصرف قليل جدا ولايتجاوز (2%) في الادارة العامة او الفروع وغالبا ما يكونون من الموظفون حديثي التعيين في حالة وجود فرص عمل في دوائر حكومية ، اما الموظفين القدماء فنادرا ما اجدهم يتركون العمل ، الا في حالة التقاعد ، وعند سؤالنا بعض الموظفين في الادارة العامة والفرع الاقليمي في الحلة عن سبب عدم ترك المصرف أكدوا بان سياسة المصرف هي احترام الموظف في اى مستوى اداري ، ومساعدة المصرف له في كافة المناسبات ، فضلا عن توفير خدمة النقل من والى المصرف وكون رواتبهم جيدة قياسا بالمصارف التجارية الاخرى ، وبشكل خاص خلال عام 2009 حيث تم زيادة الرواتب ولكافة العاملين في المصرف بشكل جيد، والجدول التالي يبين مجموع الرواتب والاجور لكافة العاملين ونسبها لمصرف بغداد ونسبتها من المصروفات السنوية .

جدول رقم (6 - 17) اجمالي الرواتب والاجور ونسبتها من المصاريف السنوية لمصرف بغداد للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	اجمالي الرواتب والاجور	نسبة الرواتب والاجور إلى اجمالي المصاريف السنوية %
2005	1,411,585	32
2006	1,606,359	28
2007	2,042,367	28
2008	3,276,412	24
2009	5,673,185	19
المتوسط	2,803,981	26,2

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

من خلال المبالغ الظاهرة في الجدول نجد أن الرواتب والاجور تمثل اكثر من ربع المصروفات السنوية للمصرف خلال السنوات الثلاث الاولى اذا ما قورنت بالسنتين الاخيرتين ، وكذلك ارتفاع مجموع الرواتب والاجور خلال السنتين الاخيرتين اكثر من السنوات الاولى وذلك يدل على صرف مبالغ اكثر من الاعتيادي، وهذا يشكل ضعفاً على المصرف خلال السنوات الثلاثة الاولى لكن انخفاض نسبها في السنتين الاخيرتين تشكل نقطة قوة لانها انخفضت وفي الوقت نفسه ارتفعت الايرادات بشكل كبير . ومنذ تاسيس المصرف اصرت ادارته على تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها من خلال الدورات التدريبية داخل وخارج القطر ، فضلا عن الدورات في المركزين التدريبين العائدين للمصرف ، احدهما في بغداد والثاني في اربيل ، ودعم هذه المراكز بكوادر ذات مؤهلات علمية ومن افضل مراكز التدريب والتطوير للعمل المصرفي عربيا وعالميا ليكون موظفو المصرف على درجة عالية من الالمام بالمهام والاعمال المصرفية وبشكل خاص فيما يخص التعامل مع الزبائن والعمل على اجهزة الحاسوب ونظام (Banks) ونظام سويفت للتحويل ، فضلا عن تعيين مؤسسة استثمارية دولية متخصصة بالتدريب لكي تساعد في تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية للعاملين (مصرف بغداد ، 2008 : 45) والجدول التالي يبين عدد الدورات التدريبية التي اقامها المصرف داخل العراق وخارجه ومصاريف التدريب والتأهيل التي ينفقها سنويا .

جدول رقم (6 – 18) عدد الدورات ومصاريف التدريب والتأهيل لمصرف بغداد للفترة من 2005 -2009 .

السنة	عدد الدورات				مصاريف التدريب والتأهيل
	داخل العراق	عدد المشاركين	خارج العراق	عدد المشاركين	(المبالغ بالاف الدنانير)
2005	10	120	6	20	1,618,000
2006	5	27	2	7	0,598,920
2007	1	33	21	45	17,484,500
2008	33	221	3	7	14,824,172
2009	47	307	6	32	76,136,000
المتوسط	19	307	8	22	22,132,318

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

ولغرض تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها فأن المصرف يمنح العاملين فيه بالاضافة إلى الرواتب والاجور والمكافات الأتي :-

1 -ادخال بعض الموظفين وحسب اختصاصهم بدورات تدريبية داخل وخارج القطر لزيادة كفاءتهم الوظيفية على نفقة المصرف .
2 -يتمتع العاملون في المصرف بخدمات النقل من والى المصرف وعلى نفقة المصرف .
3 -يتمتع العاملون من الحراس بالتجهيزات من الملابس في فصل الشتاء والصيف.
4 -يدفع المصرف التأمين الصحي عن كل العاملين فيه .
5 -مساعدة العاملين من صندوق التكافل الذي يساهم المصرف بجزء من ايراداته في المناسبات الخاصة بهم .
6 -منح العاملين 15 راتباً خلال السنة بدلا من 12 راتباً اضافة إلى العلاوة السنوية .

وكل هذه الامتيازات تمثل مبالغ يدفعها المصرف لقاء المحافظة على موارده البشرية ، ولكي يكسب ولاءها وبذل قصارى جهودها لخدمته ، وهذا ينعكس ايجابا على توسع اعمال المصرف وبالتالي توسع ارباحه التي تمثل الهدف الرئيسي له ، مما سبق نستنتج بان الموارد البشرية تشكل نقطة قوة للمصرف وادارة المصرف تعمل وباستمرار على تعزيز هذه القوة من خلال زيادة كفاءتها بالدورات والبرامج التدريبية ، وكذلك منحها رواتب ومخصصات جيدة تفوق المصارف المنافسة .

1- الموارد التسويقية

تعتبر النشاطات التسويقية من أهم الوسائل لدى مصرف بغداد ، للاعلان والترويج عن خدماته المصرفية ،ويتمثل نشاط الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق لخدمات المصرف بتنظيم حملات اعلانية للتعريف بانشطة المصرف المختلفة ، والترويج لما يقدمه المصرف من خدمات مصرفية والتركيز على الخدمات الجديدة ،وذلك للوصول إلى كافة قطاعات المجتمع وفي كافة الميادين ، ومتابعة رغبات وطلبات الزبائن من الخدمات المصرفية ، والتثقيف للمصرف ، وبيان رؤيته الإستراتيجية التي تعبر عن اهدافه الرئيسية وكذلك القيام بالمؤتمرات والندوات والاحتفاليات واستغلال هذه الانشطة لكسب زبائن جدد وتوثيق الصلة بالزبائن القدماء ، ونجد أن عملية التحليل الاستراتيجي الوسيلة المثلى للحصول على هذه البيانات وبشكل مستمر، وبما يمد ادارة المصرف لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتقديم الخدمات المصرفية الجديدة في وقت طلبها ، مما يحقق توسعاً بنشاطه، وينعكس ايجابا على الارباح وسمعة المصرف وحصته السوقية ، ومن خلال التقارير السنوية نجد أن مصرف بغداد ومنذ تأسيسه ينفق مبالغ كبيرة لغرض تسويق خدماته ومواكبة التطور في طلبات الزبائن وتغير ميولهم . والجدول التالي يبين المبالغ التي ينفقها مصرف بغداد للاغراض التسويقية .

جدول رقم (6 – 19) مبالغ المصاريف التسويقية لمصرف بغداد للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	مبلغ المصاريف التسويقية /دينار
2005	24,556,926
2006	42,867,411
2007	40,773,232
2008	301,520,367
2009	103,368,000
المتوسط	102,617,187

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد .

من خلال الجدول اعلاه نجد أن المصاريف التسويقية لعام 2005 تمثل الاقل ، وهذا يعني قلة النشاط التسويقي قياسا ببقية السنوات ، ومبالغ المصاريف التسويقية للسنتين 2006و2007 متقاربة ، وهذا يعني أن نشاط

التسويق المصرفي متقارب فيها واعلى من النشاط بالسنة السابقة ، اما عام 2008 فقد ازدادت المصاريف التسويقية بشكل كبير جدا قياسا بالسنوات السابقة لها ، وذلك بسبب تنفيذ برنامج ثقافة المبيعات في كل فروع المصرف ، وزيادة الحملات الاعلانية التي تزامنت مع فتح الفرع الاهلي في اربيل ، والترويج عن قدرات المصرف في مجال الاعمال الالكترونية وتحويل الاموال ، من ذلك نستنتج بان الموارد التسويقية ينفق عليها المصرف مبالغ كبيرة ، وتعتبر الخطة التسويقية احدى الادوات لتحقيق خطة المصرف الاستراتيجية وبما أن ارباح المصرف متزايدة وكذلك عدد الفروع ومبالغ الودائع لذلك تعتبر الموارد التسويقية قوة للمصرف تنعكس انشطتها ايجابا على عمل المصرف . من تحليل الموارد التي يملكها المصرف نجد انها تمثل امكانيته وقدراته المصرفية المالية والبشرية في المجالات الادارية والتسويقية الداخلية والتي حقق المصرف من خلالها ارباحاً متزايدة ، وتميزت هذه الموارد بكونها مالية كبيرة وهذا يعزز مكانة المصرف في السوق وجذب المودعين والمستثمرين ، وبشريا بكفاءة عالية وولاء للمصرف ، وهذا ادى إلى توظيف الاموال في مجالات استثمارية مربحة وذات مخاطرة مناسبة وكوادرها التسويقية ، تميزت نشاطاتها بأنها استطاعت من خلالها جذب الزبائن مما ادى بالمصرف إلى فتح فروع جديدة والتوسع في النشاط الائتماني والاستثمارات لذلك تعتبر الموارد نقطة قوة للمصرف لمنافسة المصارف التجارية محليا وعالميا وقدرة على اغتنام افضل الفرص المتاحة في سوق الصناعة المصرفية وهذا يعزز ثقة المساهمين بقدرات المصرف لموارده البشرية واستمرار تعامل الزبائن وكسب زبائن جدد .

2- الموارد في المصرف التجاري العراقي

a.الموارد المالية

تعتبرموارد المصرف التجاري الركن الاساسي الذي يستند عليه المصرف في ممارسة نشاطه المصرفي ، ومقدار القوة التي يملكها وعلى اساسها يستغل الفرص المتاحة امامه وكلما ازدادت هذه الموارد ماليا والموارد البشرية كفاءة كلما توسعت انشطة المصرف وزادت ارباحه . و بلغ رأس مال المصرف (150) مليون دينار دفع منها (25%) عند التسجيل وتم زيادته إلى أن بلغ (10) مليار دينار خلال عام 2005 حيث دخل المصرف شريكاً استراتيجياً هو البنك الاهلي المتحد ليشارك بنسبة (49%) من راسمال المصرف مقابل دفعه (50) مليار دينار ليصبح راسماله (60) مليار دينار وهذا اول تعزيز ضخم للموارد المالية في المصرف ، واستمر العمل بالمصرف من خلال منح الائتمان النقدي والتعهدي ، وازدادت

استثماراته كايداعات لدى البنك المركزي او استثمارات في حوالات الخزينة والسندات الحكومية او كأسهم في شركات مساهمة عراقية وللمصرف استثمار في البنك الاهلي المتحد / مصر وتتكون مصادر التمويل الداخلية للمصرف من راس المال المدفوع والاحتياطيات والارباح غير الموزعة ومن خلال التقارير السنوية للمصرف ومجموع هذه المصادر تمثل حقوق المساهمين السنوية في المصرف وجدنا أن مبالغ مصادره الداخلية كما تظهر.والجدول التالي يبين مصادر التمويل الداخلية للمصرف التجاري .

جدول رقم (6 – 20) مصادر التمويل الداخلية للمصرف التجاري للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	راس المال المدفوع / مليار دينار	الاحتياطيات / مليار دينار	حقوق المساهمين / مليار دينار
2005	60,000	2,661,419,493	62,661,419,493
2006	60,000	3,776,569,227	63,776,569,227
2007	60,000	5,304,007,263	65,304,007,263
2008	60,000	7,053,088,121	67,053,088,121
2009	60,000	24,150,645,064	84,150,645,064
المتوسط	60,000	8,589,145,833	68,538,145,833

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

من خلال الجدول نجد أن راس المال للمصرف ثابت ، ولم يتغير منذ دخول الشريك إلى المصرف الا أن الاحتياطيات متزايدة ومن خلال التقارير السنوية وجدنا أن الاحتياطيات تتكون من احتياطي راس المال بنسبة (20%) فضلا عن احتياطي استبدال الموجودات ، لكن لم نجد ارباحاً غير موزعة وهذا يدل على أن المصرف بعد تحديده للفائض القابل للتوزيع يستقطع منه مقدار التخصيصات الضريبية والباقي يضاف على حقوق المساهمين وبناءا على ذلك فان حقوق المساهمين متزايدة سنويا ، بحصة الاحتياطيات الراسمالية واحتياطي استبدال الموجودات غير المتداولة . ولذلك فان نشاط المصرف يحقق ارباحاً لكنها بسيطة قياسا بالمصارف المنافسة الاخرى وعدم زيادة راس المال يقلل حصة المصرف في السوق لان الزبائن والمستثمرين يرغبون في التعامل مع المصارف ذات رؤوس الاموال العالية وهذا يشكل نقطة ضعف على المصرف . اما مصادر التمويل الخارجي للمصرف فتتكون من الودائع بكل انواعها فضلا عن مبالغ الدائنين والتخصيصات التي يحسبها المصرف على بعض موجوداته لتغطة الخسائر التي تتعرض لها كمخصص الديون المشكوك فيها ومخصص هبوط اسعار الاستثمارات ومخصصات الاندثار ومخصصات فرق العملة الاجنبية ، وتمثل الودائع

الحصة الاكبر من مصادر التمويل الخارجي للمصرف ، ولذلك يبذل جهودا كبيرة لاستمرار المودعين بالتعامل مع المصرف وجذب ودائع جديدة من خلال تقديم خدمات متنوعة لكسب زبائنه لتحصيل الشيكات للزبائن عن طريق المقاصة ،وتحويل الاموال من والى البلد لصالح الزبائن ، فضلا عن احترام الزبائن وتقديرهم واحترامهم ومتابعة احتياجاتهم وطلباتهم ، وعملية التحليل الاستراتيجي تعتبر الوسيلة المثلى التي تعتمد عليها ادارة المصرف في تزويدها بكل المتغيرات في ميول ورغبات وحاجات الزبائن وبشكل مستمر ، يستطيع المصرف تقديم خدماته بالوقت المناسب مما يؤدي إلى زيادة الودائع وبكل انواعها . وتعتبر مصادر التمويل الخارجي وبشكل خاص الودائع كمصدر لاستثمارات المصرف ، فكلما كانت الودائع كبيرة كلما توسع المصرف باستثماراته في اسهم الشركات والودائع لدى البنك المركزي وفي حوالات الخزينة ، فضلا عن التوسع في منح الائتمان ، وكل ذلك ينعكس ايجابا على زيادة ارباح المصرف وتعظيم حصة المساهمين .
والجدول التالي يبين مصادر التمويل الخارجية من الودائع وحسب انواعها للمصرف التجاري .

جدول رقم (6 – 21) مصادر التمويل الخارجية للمصرف التجاري للفترة من 2005 – 2009

السنة	الودائع بالعملة الوطنية والاجنبية (معادلة بالعملة المحلية / دينار)		
	جارية / دينار	توفير /دينار	ثابتة / دينار
2005	------	4,747,835,033	19,200,000
2006	------	5,741,144,300	1,736,686,750
2007	------	14,220,208,526	38,081,285,251
2008	20,353,347,004	22,173,203,134	7,089,166,708
2009	22,643,629,048	24,187,854,241	4,955,644,279
المتوسط	21,498,488,036	14,214,049,046	10,376,396,597

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

من خلال الجدول اعلاه نجد أن ودائع التوفير والثابتة كانت منخفضة جدا خلال السنتين الاولى والثانية لكنها ارتفعت وبشكل كبير جدا خلال السنتين الاخيرتين وهذا يعني أن ادارة المصرف بذلت جهودا كبيرة عن طريق الاعلان ، وتدريب العاملين فيها على اساليب التعامل الحضاري مع الزبائن ، ولكنها بشكل عام منخفضة ولا تتلاءم مع عراقة المصرف في

سوق الصناعة المصرفية ولا تعكس حالة مصرف يسعى ليكون الاكبر والافضل في الخدمات المصرفية ، وهذا يشكل نقطة ضعف عليه من قبل المصارف الاخرى ، وتؤدي إلى بحث المستثمرين عن مصارف اخرى اذا لم يتم تطوير نشاط المصرف الذي ينعكس من خلال حجم ودائعه وبكل انواعها ، والجزء الثاني من حسابات الودائع والحسابات الجارية تتمثل بالحسابات الجارية التي يفتحها المودعون لدى المصرف ويطلق عليها ودائع تحت الطلب ، ويحق لاصحابها سحبها في اى وقت ولاكثر من مرة خلال اليوم الواحد ولا يدفع عنها المصرف فائدة الا في حالات نادرة لتشجيع اصحابها على التعامل مع المصرف ، وتقسم هذه الحسابات حسب القطاعات بموجب النظام المحاسبي الموحد ، وتشمل ايضا الصكوك المعتمدة والمحجوزة هاتفيا ، والتامينات المستلمة لقاء فتح الاعتمادات المستندية او لقاء خطابات الضمان والخزائن المؤجرة والحوالات والصكوك الداخلية وحوالات خارجية مسحوبة على المصرف . والجدول التالي يبين مصادر التمويل الخارجية من الحسابات الجارية والتامينات المستلمة عن الاعتمادات والخطابات وتاجير الخزائن للزبائن والحوالات والصكوك الداخلية للمصرف التجاري .

جدول رقم (6 – 24) مصادر التمويل الخارجي من غير الودائع للمصرف التجاري للفترة من 2005 – 2009 .المبالغ بالدينار

السنة	حسابات جارية دائنة	تامينات مستلمة عن خطابات ضمان واعتمادات وخزائن	الحوالات والصكوك الداخلية والخارجية
2005	73,032,257,566	5,822,404,366	796,458,302
2006	62,651,672,298	7,373,715,665	1,360,695,694
2007	30,607,592,027	7,987,199,479	1,796,313,534
2008	35,653,160,360	2,322,457,673	1,746,720,471
2009	28,022,675,971	1,099,536,549	1,182,157,150
المتوسط	45,993,471,440	4,921,062,746	1,376,469,030

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

وعند النظر إلى المبالغ في الجدول اعلاه نجد انها متناقصة وقليلة ، وهذا يعني ضعف سياسة المصرف في جذب الزبائن اصحاب الحسابات الجارية ، وممن يرغبون بفتح الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان وكذلك الحوالات الداخلية والخارجية رغم مساعدة البنك الاهلي المتحد الشريك في المصرف ، وهذا يشكل نقطة ضعف على المصرف امام المنافسين . وتعبر اموال المصرف من مصادره الداخلية او الخارجية عن امكانياته المالية التي تقع تحت سيطرته على الرغم من كون المصادر الخارجية تمثل التزاما عليه

وتدفع فوائد على بعض منها كالتوفير والثابتة ، وامتلاك المصرف لمبالغ كبيرة لايعني نجاحه في العمل المصرفي بل تعتبر قوة ، عليه توظيفها لتحقيق الارباح واهدافه الرئيسية ، لذلك تقاس كفاءة المصرف من خلال المجالات المربحة لتوظيف تلك الاموال مع مراعاة عنصر المخاطرة فيها ، ومن خلال التقارير المالية السنوية للمصرف وجدنا أن مجالات توظيف اموال المصرف تقتصر على ايداعات لدى بنوك اخرى ولدى البنك المركزي اضافة إلى استثمارات طويلة الاجل في القطاع المختلط وقطاع خاص وعالم خارجي وودائع لدى مصارف خارجية ومستندات حكومية طويلة الاجل ،
واستثمارات قصيرة الاجل كاستثمار ليلي بالعملة الاجنبية والمحلية لدى البنك المركزي ، فضلا عن الائتمان النقدي والتعهدي لزبائنه والجدول التالي يبين توظيفات اموال المصرف التجاري في الاستثمارات والائتمان النقدي والتعهدي.

جدول رقم (6 – 23) توظيف اموال المصرف التجاري في الاستثمارات والائتمان النقدي والتعهدي للفترة من 2005 – 2009

السنة	الاستثمارات / دينار	الائتمان النقدي / دينار	الائتمان التعهدي / دينار
2005	9,806,464,931	25,044,366,292	37,948,835,379
2006	93,512,795,690	25,706,336,741	34,478,961,886
2007	138,844,997,867	23,433,682,846	16,409,933,430
2008	126,335,603,155	10,143,632,341	35,072,832,898
2009	159,525,111,799	6,660,802,713	27,645,843,844
المتوسط	105,604,994,688	18,197,764,186	30,311,281,487

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

تبين المبالغ الظاهرة في الجدول اعلاه أن حجم الاستثمارات يزداد بشكل كبير جدا خلال السنوات 2007 و 2008 قياسا بالسنوات الاولى لكن هناك فرقاً كبيراً بين السنة الاولى والثانية في الجدول حيث ازدادت بمقدار (83.8) مليار دينار وعام 2007 ازدادت الاستثمارات فيها بمقدار (45.332) مليار دينار وأن ذلك يعود إلى اهتمام ادارة المصرف بمجال الاستثمارات وتنويعها واختيار الفرص المناسبة لاغتنامها ، وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف يجب أن يعمل على تعزيزها ومتابعة التغيرات البيئية التي تؤثر على مجالات الاستثمار، ونرى أن وجود عملية التحليل الاستراتيجي في المصرف تساعد على امداد ادارته بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يجعل المصرف قادراً على مواجهة التهديدات ، والمخاطر التي ترافق هذه الاستثمارات الكبيرة ، اما فيما يخص الائتمان النقدي فنجد انه متقارب للسنوات الثلاثة الاولى من الفترة ، الا انه منخفض بشكل كبير جدا خلال عام 2008 ونرى أن السبب هو ضخامة الديون المتعثرة في المصرف مما ادى به إلى تحجيم منح القروض والتهديدات حيث اشار مجلس الادارة في تقريره لعام 2008 باستمراره لتحصيل الديون المتعثرة وبالطرق القانونية ، وهناك مؤشرات ايجابية لذلك وقد تم صرف مبلغ قدره (3،21) مليار دينار كنفقات قانونية لمتابعة هذه الديون ونرى أن هذا يشكل نقطة ضعف على قسم الائتمان لعدم اخذه الضمانات الكافية او الالتزام باللائحة الارشادية للبنك المركزي العراقي في منح وتحصيل القروض والتسليفات قياسا بالمصارف المنافسة عينة البحث ، مما يستوجب على ادارة المصرف وقسم الائتمان وضع ضوابط وضمانات يستطيع المصرف من خلالها ضمان حصوله على مبلغ القرض وفوائده في حالة عدم دفع المقترض للقرض . اما الائتمان

التعهدي في المصرف فانه متقارب خلال السنوات الاولى والثانية والرابعة الا انه انخفض إلى اقل من النصف خلال سنة 2007 وذلك بسبب انخفاض خطابات الضمان الداخلية والخارجية المصدرة بمبلغ (15.620.813.732) مليار دينار وكذلك انخفاض الاعتمادات المستندية والحوالات وبنسبة (50%) ، من خلال مجالات التوظيف للمصرف نستنتج بان المصرف التجاري يوسع توظيف امواله في مجالات استثمارية تليها التوظيف في الائتمان التعهدي والنسب الاقل يوظفها في الائتمان النقدي خلال فترة البحث . ولذلك فان المصرف يحقق ارباحاً من نشاط الاستثمار الا انه لايحقق ارباحاً جيدة من نشاطه في خدمة الزبائن وهذا يشكل نقطة ضعف على المصرف اذ يدل على عدم كسب زبائن جدد او تعامله مع زبائن ذوي مقدرة مالية جيدة او زيادة ثقة الزبائن بالمصرف ولديهم ضمانات كافية لسد القروض ، فضلا عن عدم كسب مستثمرين جدد لعدم ثقتهم بالمصرف . ونتائج هذا التوظيف تظهر في التقارير السنوية للمصرف بشكل ايرادات من النشاط الاستثماري والايرادات من العمليات المصرفية التي تمثل نشاط المصرف الجاري لبيع العملات الاجنبية وعموم الحوالات وايرادات الاعتمادات وخطابات الضمان وعمولات متنوعة ومصروفات مستمرة وايراد ايجار الخزائن للزبائن وايرادات النشاط الخدمي من الخدمات المتنوعة وايجار الموجودات غير المتداولة . والجدول التالي يبين اجمالي ايرادات المصرف التجاري من انشطته المختلفة وايرادات الاستثمارات.

جدول رقم (6 – 24) اجمالي ايرادات المصرف التجاري للفترة من 2005 -2009 .

السنة	اجمالي ايرادات العمليات المصرفية دينار	ايرادات الاستثمارات دينار
2005	5,139,229,858	866,954,968
2006	5,036,850,578	7,042,457,773
2007	5,378,911,902	16,267,994,835
2008	3,329,439,011	22,481,960,459
2009	3,791,893,683	14,450,480,060
المتوسط	4,535,265,006	12,221,969,619

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

لكن هذه الايرادات ليست نهائية بل يجب أن تنزل منها المصروفات السنوية وكلما كانت كبيرة كلما قلت استفادة المصرف من هذه الايرادات . والجدول التالي يبين مبلغ الايرادات الاجمالي والمصروفات الاجمالية ونسبة المصاربف قياسا بالايرادات ومقدار الفوائض النقدية القابلة للتوزيع للمصرف التجاري .

جدول رقم (6 – 25) اجمالي الايرادات والمصروفات والفائض النقدي القابل للتوزيع للمصرف التجاري للفترة من 2005 -2009 .

السنة	اجمالي الايرادات	اجمالي المصروفات	نسبة المصروفات إلى الايرادات %	مقدار الفائض النقدي القابل للتوزيع
2005	6,006,184,118	4,346,219,093	72,4	1,659,965,025
2006	12,079,308,351	9,978,610,153	82,6	2,100,698,198
2007	21,646,906,737	19,239,599,743	88,9	2,407,306,994
2008	25,811,399,470	21,548,023,407	83,5	4,263,376,063
2009	18,242,373,743	13,953,927,141	76,5	4,288,446,602
المتوسط	16,757,234,483	13,030,955,907	80,78	2,943,958,576

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

نلاحظ أن نسب المصروفات كبيرة جدا قياسا بالايرادات ، وهذا يدل على ضعف ادارة المصرف في السيطرة على المصاريف اوزيادة الايرادات . من استعراض الموارد المالية في المصرف التجاري نجد أن المصرف يتمتع براسمال ضخم واستثمارات جيدة ، ولكنه لم يحصل على ثقة الزبائن ، وهذا بسبب انخفاض نشاطه الخدمي ، وعدم تقديمه لخدمات مصرفية جديدة انعكس على ايراداته القليلة قياسا بمصرف بغداد وفي الوقت نفسه فان مصاريفه كبيرة جدا وهذا ينعكس على الفوائض القابلة للتوزيع مما تنعكس سلبا على حصص المساهمين والارباح بشكل عام ، ولذلك لاتعتبر الموارد المالية قوة للمصرف وذلك بسبب عدم توظيفها بالمجالات المناسبة لخدمة الزبائن وتوسع اعمال المصرف بل تعتبر نقطة ضعف عليه كمنظمة تعمل بالنشاط المصرفي .

3.الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية العنصر الاساسي للحفاظ على راسمال المصرف واستمراره بالعمل وتحقيق اهدافه ، من خلال استخدام اساليب حضارية مبنية على احترام المستثمرين والزبائن وبما يكسب المصرف استمرار تعاملهم معه ، وجذب زبائن جدد ، ويحقق اهدافه من خلال التوظيف الجيد لامواله

من مصادره الداخلية والخارجية ومن خلال الجداول السابقة والتي تتضمن نشاطات المصرف معبر عنها بالمبالغ ، نجد أن المصرف يمتلك أموالاً كثيرة لكنها لم توظف بالشكل الصحيح وبشكل خاص في مجال الائتمان النقدي والتعهدي ومجالات التوظيف الاخرى ، حيث يعاني المصرف من وجود ديون متعثرة كبيرة وهذا يدل على فشل الكوادر البشرية المكلفة بوضع سياسة المصرف في منح القروض والتسليفات والائتمان التعهدي وعدم أخذ الضمانات الكافية لسداد مبلغ القرض او المبلغ الذي تعهد بسداده المصرف عن الزبائن في مجال الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان ، فضلا عن عدم استقرار او تقارب مبالغ الودائع بكل انواعها ، وهذا يدل على ضعف الكوادر البشرية ، بجذب الزبائن وبالتالي تحقيق تعامل مستمر معهم ، ومن خلال المقابلة مع مدير الادارة اكد على أن سياسة المصرف تقوم بسد احتياجاتها من العاملين عن طريق الاتصال بالجامعات لتزويدها بالكوادر التي يحتاجها المصرف واغلب منتسبيه من حملة الشهادات الجامعية ، الا اننا ومن خلال المشاهدة الميدانية في الادارة العامة للمصرف والتقارير السنوية لم نجد جهوداً متميزة للكوادر البشرية، وخلال سنة 2009 عاقب البنك المركزي المصرف بغرامة مالية لعدم انجازه التقرير السنوي في الوقت المحدد حيث نوقش بتاريخ 2009/11/17 وهذا يدل على عدم كفاءة كوادره البشرية ويعمل المصرف وفق قانون العمل والضمان الاجتماعي في تحديد رواتب وتقاعدالعاملين فيه ويتقاضون (15) راتباً خلال السنة قبل دخول الشريك الاستراتيجي البنك الاهلي المتحد / البحرين ، لكن بعد دخوله يمنح العاملين نفس الرواتب السنوية لكن بمقدار (12) سنويا ، اى أن الرواتب الثلاثة تقسم على (12) ويصبح الراتب الشهري + مقدار الزيادة من الرواتب الثلاثة الاضافية خلال السنة . وفي مقابلة مع احد العاملين في الادارة اكد انهم يمنحون علاوات سنوية فقط تضاف إلى رواتبهم ، ولذلك نجد أن الكوادر البشرية في المصرف تمثل نقطة ضعف لانخفاض مستوى المصرف من حيث الخدمات المصرفية وعدم فتح فروع جديدة او زيادة راسماله بما يؤدي إلى انخفاض ارباحه وحصته السوقية قياسا بالمصارف الاخرى .

والجدول التالي يبين مجموع الرواتب والاجور السنوية ونسبها من المصروفات السنوية للمصرف التجاري .

جدول رقم (6 – 26) اجمالي الرواتب والاجور ونسبتها من المصاريف السنوية للمصرف التجاري لفترة من 2005 – 2006 .

السنة	اجمالي الرواتب والاجور دينار	نسبة الرواتب والاجور إلى اجمالي المصاريف السنوية %
2005	995,415,069	22,9

2006	978,151,758	9,8
2007	954,522,157	4,0
2008	1,109,436,125	5,0
2009	1,265,032,971	9,1
المتوسط	1,060,511,616	10,1

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

من خلال الجدول نجد أن مجموع الرواتب والاجور تمثل نسباً قليلة جدا من اجمالي المصاريف السنوية وهذا يدل على قلة رواتب العاملين فيه قياسا برواتب العاملين في المصارف الاخرى وهذا ينعكس سلبا على نشاط العاملين ، ويقلل من ولائهم للمصرف وبالتالي العمل على توسيع نشاطه وزيادة ارباحه وعلى المصرف أن يولي اهتماما متزايدا بموارده البشرية من حيث تحسين رواتبهم ومنحهم امتيازات كمكافأت او مساعدات لكسب ولائهم للمصرف وتشجيعهم على الاخلاص بعملهم لانهم اهم اصوله التي يعتمد عليها بعمله وبموجبها يحقق اهدافه . والسعي لكسب اشخاص ذوي خبرة واختصاص في مجال العمل المحاسبي والمصرفي والاعتماد على تكنلوجيا متطورة لانجاز العمل المصرفي كنظام (Banks) وتنمية قدرات وكفاءات العاملين ودعمهم ماديا ومعنويا .

4.الموارد التسويقية .

يحتاج المصرف إلى النشاط التسويقي لترويج خدماته المصرفية التي يستطيع تقديمها لزبائنه ، ومحاولة ايصالها إلى اكبر عدد من الزبائن وتقع مسؤولية تسويق الخدمات المصرفية على عاتق الموظفين الذين يتعاملون مع الزبون بشكل مباشر وعلى المكلفين من الكوادر البشرية في الادارة العامه للمصرف وفي فروعه بمتابعة التغيرات البيئية وميول وحاجات الزبائن ورغبات المستثمرين السائدة في سوق الصناعة المصرفية ولهذا فان عملية التحليل الاستراتيجي تعتبر وسيلة تتمكن ادارة المصرف من متابعة هذه التغيرات وبالتالي يمكن للمصرف أن يوسع نشاطه ويقدم خدمات تسد حاجات وطلبات الزبائن لتحقيق اهدافه التي تتلاءم مع عمره الطويل ومكانته في سوق الصناعة المصرفية العراقية باعتباره المصرف التجاري الثاني الذي يمارس العمل التجاري في العراق وارجاع ثقة زبائنه به وكسب زبائن جدد، ونجد أن الموارد التسوقية وان كان المصرف ينفق مبالغ كبيرة عليها كدعاية واعلان الا انها تشكل نقطة ضعف عليه وليس لها دور انعكس على

اداء المصرف من خلال تقديم خدمات جديدة تدل على مواكبة تطور الصناعة المصرفية اوتوسع اعماله عن طريق عدد الفروع ، ومنذ دخول البنك الاهلي كشريك فيه . والجدول التالي يبين المبالغ التي ينفقها المصرف التجاري كمصروفات تسويقية .

جدول رقم (6 – 27) المصاريف التسويقية للمصرف التجاري للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	المصاريف التسويقية السنوية / دينار
2005	19,542,300
2006	24,619,150
2007	17,374,100
2008	37,170,750
2009	28,221,750
المتوسط	25,385,610

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف التجاري .

من خلال المبالغ الظاهرة في الجدول اعلاه نجد أن المصاريف التسويقية متفاوتة من سنة إلى اخرى وهذا يدل على عدم الانتظام او التوسع بالنشاط التسويقي ، حيث ازدادت هذه المصاريف خلال سنة 2006 بمبلغ (5،075) مليون دينار ، اما سنة 2007 فقد انخفضت بمقدار (7،245) مليون دينار وهذا يعني انخفاض النشاط التسويقي خلال السنة ، اما خلال سنة 2008 فقد ازدادت (19،796) مليون دينار وهذا يدل على توسيع النشاط التسويقي للمصرف ، ومن ذلك نستنتج بان الموارد التسويقية في المصرف تعد نقطة ضعف عليه لعدم كفاءتها بوضع الخطط التسويقية الإستراتيجية والتي تساعد على تحقيق اهداف المصرف بشكل كفوء ، وتعد مصاريف يتحملها المصرف دون فائدة فيها ، وهذا يؤدي إلى ضعف الارباح ، وبالتالي ضعف قدرة المصرف على اغتنام الفرص وتعظيم حصص المساهمين ،

1- الموارد في مصرف الاستثمار العراقي

a. الموارد المالية

يمتلك المصرف موارد مالية بدأها عام 1993 برأسمال قدره (100) مليون دينار، وعمل على زيادتها حتى بلغت نهاية السنة الحالية 2009 (50400) مليار دينار اشتركت جميع انشطته بتحقيقها وبجهود الكوادر

البشرية والتسويقية التي يملكها ، وبمجالات توظيف متنوعة تراعي فيها عوامل المخاطرة ، وتتكون موارد المصرف من مصادره الداخلية التي تتكون من راس المال المدفوع والاحتياطيات التي تتكون من احتياطي راس المال واحتياطي استبدال الموجودات غير المتداولة ، والارباح غير الموزعة ، ومن خلال التقارير السنوية للمصرف وجدنا أن هذه المصادر تتمثل بمبالغ كبيرة وهذا يمثل نقطة قوة للمصرف ، لان ضخامة راس المال تجذب المساهمين والمودعين حيث تعني لهم درجة عالية من الامان على اموالهم. والجدول التالي يبين مصادر التمويل الداخلية لمصرف الاستثمار .

جدول رقم (6 – 28) مصادر التمويل الداخلية لمصرف الاستثمار العراقي وللفترة من 2005 -2009 .

السنة	راس المال المدفوع	الاحتياطيات	حقوق المساهمين
2005	25,000,000	5,686,865	30,686,860
2006	29,750,000	1,434,654	31,184,654
2007	29,750,000	9,200,308	38,950,358
2008	37,500,000	9,545,068	47,045,068
2009	50,400,000	12,137,105	62,537,105
المتوسط	34,480,000	7,600,800	42,080,809

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي .

نلاحظ أن رأس المال متزايد ما عدا السنتين 2006 و2007 فقد كان ثابتا لكل الاحتياطيات ازدادت بمقدار (766،7) مليار دينار وتوالت الزيادات عليه حتى بلغ نهاية سنة 2009 (50400) مليار دينار ، ولذلك ازدادت الاحتياطيات بشكل جيد خلال الفترة ، وهذا يدل على توسع اعمال المصرف التي انعكست على زيادة راس المال وحقوق المساهمين ، وهذا يعني نقطة قوة للمصرف لان راس المال الكبير يعزز مكانة المصرف امام المنافسين ، ويعزز ثقة المودعين والمستثمرين فيه . والجزء الثاني من موارد المصرف هي مصادر التمويل الخارجية التي تمثل التزاما عليه، ويدفع عنها فوائد وتتمثل بالودائع بكل انواعها ، فضلا عن الحسابات الجارية والتامينات المستلمة لقاء الاعتمادات المستندية والحوالات وايرادات خطابات الضمان ، وتمثل الودائع الجزء الاكبر من هذه المصادر وتشكل حوالي (90%) ويعمل المصرف بجهود كبيرة على جذبها وعدم خسارة اي مودع لها ويقدم لهم خدمات كثيرة ومتعددة تتمثل بتحصيل الشيكات لصالح الزبائن وخصم الاوراق التجارية لهم وتحويل مبالغ حوالاتهم واستلامها لصالحهم ، ولغرض توسيع انشطه المصرف وكسب زبائن جدد فان سياسة المصرف تتضمن فتح فروع جديدة او منح بعض الفروع التي تقع في اماكن متقاربة لتساهم في تقديم خدمات مصرفية متكاملة او جديدة ، والجدول التالي يبين مصادر التمويل الخارجية من الودائع وحسب انواعها لمصرف الاستثمار .

جدول رقم (6 – 29) مصادر التمويل الخارجية من الودائع لمصرف الاستثمارالعراقي وللفترة من 2005 – 2009 .

السنة	الودائع بالعملة الوطنية والاجنبية (معادلة بالعملة المحالية) / دينار

	الودائع الجارية / دينار	توفير / دينار	ثابتة / دينار
2005	86,000,000	27,507,761,000	7,318,583,000
2006	66,000,000	26,181,441,000	3,537,190,000
2007	138,500,000	32,242,712,000	7,680,009,000
2008	------	42,175,196,000	12,771,116,000
2009	------	52,225,430,000	9,924,614,000
المتوسط	96,833,333	36,066,508,000	8,246,302,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي.

من الجدول اعلاه نلاحظ أن ودائع التوفير تزداد بشكل جيد خلال الفترة وهذا يعني حصول المصرف على ثقة المدخرين وشعورهم بالامان على مدخراتهم ، اما الودائع الثابتة والتي انخفضت خلال سنة 2006 عما كانت عليه خلال 2005 فانها ازدادت مرة ثانية خلال سنة 2007 و2008 وبمبالغ جيدة وهذا يعني نجاح المصرف في تبني سياسة يجذب من خلالها الزبائن ليحصل على ثقتهم بايداع ودائعهم الثابتة لديه ، لكنها انخفضت بمقدار قليل خلال سنة 2009 ، ونرى أن السبب هو تخفيظ البنك المركزي لمقدار الفوائد على الودائع الثابتة ، لكن بشكل عام فان الودائع من التوفير والثابتة تتميز بضخامة مبالغها ، وهذا ينعكس ايجابا على المصرف لتوسع اعماله في مجال منح الائتمان النقدي والتعهدي لزبائنه ، ويعمل على التوسع في الاستثمارات المالية في اسهم الشركات المساهمة العراقية وفي حوالات الخزينة والسندات الحكومية المعفاة من الضرائب وان كانت ايراداتها قليلة قياسا بمجال استثماري اخر . ويتمثل الجزء الثاني من مصادر التمويل الخارجية للمصرف بالحسابات الجارية ، وحسب قطاعات المجتمع وكذلك التامينات والايرادات من الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والحوالات والصكوك الداخلية . والجدول التالي يبين مصادر التمويل الخارجية من الحسابات الجارية والتامينات المستلمة والايرادات والحوالات والصكوك الداخلية لمصرف الاستثمار لاقرب 1000 دينار.

جدول رقم (6 – 30) مصادر التمويل الخارجي من غير الودائع لمصرف الاستثمار العراقي للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	حسابات جارية دائنة دينار	تأمينات مستلمة ومقبوضات لقاء الاعتمادات والخطابات وايجار الخزائن /دينار	الحوالات والصكوك الداخلية دينار
2005	42,352,638,000	8,300,470,000	587,403,000
2006	77,899,222,000	10,798,295,000	1,040,034,000

2007	29,036,015,000	6,451,869,000	687,403,000
2008	35,897,097,000	8,407,516,000	572,444,000
2009	47,235,316,000	8,665,281,000	775,257,000
المتوسط	46,484,057,000	8,524,686,000	732,508,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي.

من خلال المبالغ الظاهرة في الجدول اعلاه نجد أن سنة 2006 شهدت نموأ في جميع فقرات مصادر التمويل الخارجي قياسا بسنة 2005 وهذا يعني أن المصرف بذل جهوداً متميزة لجذب الزبائن من اصحاب هذه المصادر اما سنة 2007 فنجد أن جميع مبالغ مصادر التمويل انخفضت وبشكل كبير جدا قياسا بسنة 2006 حيث انخفضت الحسابات الجارية الدائنة بمقدار (37%) والتامينات والمقبوضات وايجار الخزائن بنسبة (59%) والحوالات الداخلية والصكوك بنسبة (66%) وخلال سنة 2008 ازدادت ارصدة هذه المصادر ما عدا رصيد الحوالات والصكوك الداخلية حيث انخفض بشكل بسيط وخلال عام 2009 ازدادت جميع ارصدة هذه المصادر بنسب جيدة قياسا بالسنتين السابقتين . وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف لانه يعكس جهود العاملين في كسب الزبائن التقليدين وكسب زبائن جدد من هذه المصادر . ومصادر التمويل في المصرف الداخلية والخارجية مهما كانت كبيرة فانها لاتعني شيئاً للمصرف بدون توظيفها في مجالات تحقق من خلال اهداف المصرف من حيث الرغبة التي ترفع من قيمة المصرف وتعظيم حقوق المساهمين واهداف المصرف كمؤسسة تقدم خدمات مصرفية تحتل مكانة متميزة بين المصارف التجارية العراقية ولا يتحقق ذلك الا من خلال تقديم خدمات متنوعة ومتعددة تتفق مع رغبات الزبائن وتلبي طلباتهم وتسهل عليهم اعمالهم ، لذلك فان ادارة المصرف ومنذ تأسيسه تعمل جاهدة على توظيف امواله في مجالات استثمارية تتميز بقلة مخاطره وتخدم خطط التنمية الاقتصادية وتكسب المصرف قاعدة زبائن كبيرة تحقق من خلالها سمعة جيدة في السوق المصرفية المحلية والعالمية ، وانعكست الظروف غيرالمستقرة سلبيا على عمل المصرف ، حيث استمر المصرف باتباع سياسة الحيطة والحذر في توظيف امواله ، ومن خلال التقارير السنوية للمصرف وجدنا أن مجالات توظيف الاموال كانت كما في الجدول التالي والذي يبين مقدار الاستثمارات والائتمان النقدي والتعهدي لمصرف الاستثمار.

جدول رقم (6 – 32) توظيف اموال مصرف الاستثمار العراقي في الاستثمارات والائتمان النقدي والتعهدي للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	الاستثمارات / دينار	الائتمان النقدي / دينار	الائتمان التعهدي / دينار
2005	31,354,703	53,581,905	35,273,529
2006	65,929,779	45,527,922	33,364,018
2007	1,303,416	24,368,401	28,157,570
2008	1,233,419	13,065,164	38,764,767
2009	1,333,848	25,444,788	59,010,433
المتوسط	20,231,033	27,308,678	38,914,063

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي .

من خلال الجدول نجد أن توظيف المصرف في مجال الاستثمارات كان مرتفعاً جدا خلال السنتين الاولى والثانية لكنها انخفضت بشكل كبير جدا خلال الثلاث سنوات الاخيرة في حين كان الانخفاض اقل في المبالغ المستثمرة في الائتمان النقدي والقروض والتسليفات وقد انخفضت القروض بالدينار العراقي لسنة 2007 بمقدار (56%) والقروض بالدولار بمقدار (16%) وذكر مجلس الادارة أن ذلك حدث نتيجة قيام المصرف بوضع معايير وضوابط واسس بشأن التشغيل تختلف كليا عن السنوات السابقة (مصرف الاستثمار ، 2007 : 9) . ونرى أن كافة مجالات التوظيف بعد عام 2007 ازدادت وبشكل كبير فيما يخص الائتمان النقدي والتعهدي على الرغم من أن الائتمان يحمل مخاطر كبيرة قياسا بالاستثمارات في الاوراق المالية والاسهم في الشركات وهذا يدل على اتباع المصرف لسياسة ائتمان ممتازة ، والتزامه بتعليمات البنك المركزي في لائحته الارشادية في مجال منح القروض واخذ الضمانات الكافية وكذلك توفر كوادر بشرية كفوءه ذات خبرة في مجال توظيف الاموال يراعى فيها عنصر المخاطرة ، مبنية على اخذ ضمانات جيدة من المقترضين تكافئ مبلغ القرض وتعكس قدرة المصرف على جذب الزبائن وتوسيع قاعدتها وتوسيع اعمال المصرف كمؤسسة مصرفية تقدم خدمات متنوعة وتلبي حاجات المجتمع من الافراد والشركات ، وهذا يعني أن توظيف الاموال في المصرف يشكل نقطة قوة تعزز حصة المصرف في السوق وتزيد من قاعدة زبائنه وترفع من قيمته

وذلك عن طريق تحقيقه لارباح جيدة يجعله محط انظار المستثمرين والمودعين والمقترضين ، ولذلك فان الايرادات التي يحققها المصرف تتمثل بجزئين الجزء الاول منها هو ايرادات الاستثمار والذي يتضمن ايرادات الاستثمار في الاوراق المالية وفوائد الاستثمار ، والجزء الثاني هو الايرادات من المصادر الاخرى كافة كايرادات العمليات المصرفية ، وتشمل فوائد القروض والتسليفات وكل الفوائد والعمولات عن الحوالات والاعتمادات وخطابات الضمان وايرادات النشاط الخدمي من الخدمات المتنوعة وايراد ايجار الموجودات غيرالمتدلية . وعمولات مصرفية متنوعة ومصروفات مستردة . والجدول التالي يبين ايرادات مصرف الاستثمارالسنوية من النشاط الاستثماري والانشطة الاخرى كافة.

جدول رقم (3 – 34) اجمالي ايرادات مصرف الاستثمار العراقي للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	اجمالي ايرادات العمليات المصرفية دينار	ايرادات الاستثمارات دينار
2005	8,482,610	1,990,852
2006	10,072,748	3,401,659
2007	7,939,477	11,166,291
2008	6,670,056	15,188,420
2009	7,443,685	6,558,698
المتوسط	8,121,715	7,661,184

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي .

نلاحظ أن ايرادات المصرف قبل تغير سياسته اكبرمن ايرادات السنوات الثلاثة التي تليها و جميعها متقاربة معها وهذا يعني عدم بذل المصرف لجهود اضافية لتحقيق نمو في مستوى ايراداته وهذا يدل على ضعف ادارته ، وعدم بحثها عما يزيد هذه الايرادات من خدمات مصرفية او عدم مواكبتها للسوق المصرفي والمصارف المنافسة لتقديم خدمات تعزز من خلالها مبالغ ايراداتها ، وهذا يشكل نقطة ضعف على المصرف ، يجب على ادارة المصرف بذل جهود اضافية في مجال زيادة الايرادات ، اما ايرادات الاستثمار فنجدها متذبذبة وخلال الفترة وقد انخفضت بشكل كبير خلال سنة 2009 قياسا بسنة 2008 في حين ازدادت من المصادر الاخرى ، وهذا يدل على توجه ادارة المصرف لتوسيع نشاطها في خدمة الزبائن لتوسيع قاعدة زبائنها وزيادة تركيزها على جذب زبائن جدد وتقديم خدمات قد تكون تقليدية لكنها متعددة ، وكافة الايرادات لاتتناسب مع المبالغ الكبيرة المستثمرة فيها سواء كانت في الاستثمارات اذ إنَّ اغلبها قصيرة الاجل او الائتمان النقدي والتعهدي مما يدل على عدم تحديد الفوائد والعمولات بصورة صحيحة وبما يتلاءم مع مخاطرها . ولغرض تحديد الفوائض القابلة للتوزيع يجب مقارنة الايرادات المتحققة سنويا مع المصروفات المنفقة سنويا وتحديد نسبة هذه المصروفات إلى الايرادات . والجدول التالي يبين اجمالي الايرادات واجمالي

المصروفات السنوية ونسبة المصروفات إلى الايرادات والفوائض النقدية القابلة للتوزيع لمصرف الاستثمار.

جدول رقم (6 – 33) اجمالي الايرادات والمصروفات ومقدار الفائض النقدي القابل للتوزيع لمصرف الاستثمار العراقي للفترة من 2005 – 2009

السنة	اجمالي الايرادات	اجمالي المصروفات	نسبة المصروفات الى الايرادات %	الفائض النقدي القابل للتوزيع
2005	10,473,462	4,472,270	42,0	6,000,492
2006	13,474,407	12,976,618	96,30	498,389
2007	19,105,768	9,425,387	49,3	9,680,381
2008	21,858,476	12,650,284	57,9	9,208,192
2009	14,002,383	5,761,178	41.1	8,241,205
المتوسط	15,782,899	9,057,147	28,66	5,526,833

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف الاستثمار .

من خلال الجدول اعلاه نجد أن الايرادات بشكل خاص منخفضة ، وذكرنا سابقا بان ايرادات المصرف منخفضة قياسا بامواله التي وضعها وفي كل المجالات ، لكن بعد تغير سياسته التشغيلية وتغير معاييرها حيث بدأت الايرادات تتزايد خلال السنوات الثلاثة الاخيرة ولو انها انخفضت خلال سنة 2009 وذلك بسبب شراء بناية لغرض اشغالها كفرع للمصرف في العمارة بمبلغ (450) مليون دينار وكذلك صيانة بعض المباني العائدة للمصرف والمشغولة كفروع ومكاتب وانخفاض ايرادات الاستثمار بشكل كبير ، اما المصروفات فهي بشكل عام تمثل مبالغ كبيرة بالنسبة للايرادات وذلك يظهر بصورة واضحة من خلال نسبها قياسا بالايرادات وهي غير مستقرة وهذا يدل على عدم السيطرة عليها وتخطيطها بشكل يتلاءم مع ما يحققه المصرف من ايرادات ، الامر الذي ينعكس سلبا على حقوق المساهمين ، وعند متابعة كشوفات الارباح والخسائر في التقارير السنوية للمصرف وجدنا أن مصاريف العمليات المصرفية تناقصت خلال السنوات الثلاثة ، اما المصروفات الادارية فقد ازدادت ، اما المصروفات التحويلية والاخرى فقد ازدادت بشكل كبير خلال سنة 2008 قياسا بسنة 2007 و 2009 ، اما مصاريف الاندثارات والاطفاءات فقد انخفضت لسنة 2008 عن سنة 2007 وارتفعت خلال سنة 2009 . ومن تحليل الموارد المالية في مصرف الاستثمار العراقي نجد أن راسماله يتزايد وبمقدار جيد سنويا ، وتوظيفات

امواله في مجالات الاستثمار والائتمان بمبالغ جيدة الا أن العوائد والايرادات المتحققة فيها قليلة جدا ، فضلا عن ارتفاع مبالغ مصروفاته السنوية ، وعلى مدى فترة البحث ، وهذا يعني أن المصرف يمتلك اموالاً كبيرة وهذا يشكل نقطة قوة له امام المنافسين في سوق الصناعة المصرفية الا انه لم توظف هذه الاموال بمردودات جيدة وهذا يشكل نقطة ضعف على المصرف ، وذلك يدل على ضعف ادارته وضعف كوادره العاملة في مجال توظيف امواله في مجالات الاستثمار والائتمان ، ويجب على ادارة المصرف العمل على توظيف هذه الاموال في مجالات استثمارية ذات ربحية جيدة مع مراعاة عنصر المخاطرة والعمل على تقليل المصروفات إلى ادنى حد ووضع خطط جيدة ومدروسة ، وهذا يتطلب تعيين كوادر بشرية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العمل المصرفي والمحاسبي وفي مجال الاستثمار.

b. الموارد البشرية

تولي ادارة المصرف اهتماما كبيرا بالموارد البشرية ، ومنذ تاريخ تأسيس المصرف وتعتبرها المحور الاساسي لسير المصرف بعمله بنجاح وتحقيقه لميزة تنافسية ، وتلتزم ادارة المصرف بقواعد ونظام الخدمة للعاملين ، والذي اصدره المصرف لينظم كل ما يخص العاملين فيه من تعيين وما يستحقه من علاوات ومكافئات او عقوبات ، ويحدد مبلغ العلاوات السنوية بناء على تقييم المسؤول المباشر للموظف وحسب مدة خدمته وطبيعة العمل الذي يمارسه . ومن خلال تحليل الموارد المالية اوضحنا أن المصرف يمتلك موارد مالية جيدة ، تم توظيفها في مجالات كثيرة ومتعددة لكن حجم الايرادات فيها بشكل عام قليل جدا ولا يتلاءم مع حجم المبالغ ، وهذا يعني عدم توفير كوادر بشرية كفوءه تعمل في مجال توظيف اموال المصرف بما يعود عليه بايرادات تتلاءم مع المخاطر التي تحملها على الرغم من قيام المصرف وخلال سنة 2006 بتركيز ادارة المصرف على الكوادر الشابة ، والتي تم تهيئتها من خلال الدورات لتطوير قابلياتها القيادية وتأهيلهم لاستلام المسؤوليات ، ومن خلال المقابلة مع مدير الادارة في الادارة العامة للمصرف والذي له خدمة طويلة في المصرف أن الدورات والبرامج التدريبية مستمرة وسنويا ، وينفق عليها المصرف مبالغ كبيرة ، فضلا عن دفع المصرف لامتيازات كثيرة وعلاوة سنوية للعاملين فيه ، ومن خلال تقارير مراقب الحسابات وللسنوات 2006 -2007 – 2008 تبيّن أن هناك تقصيراً في اخذ ضمانات كافية عند منح التسهيلات سواء كانت على شكل اسهم او رهونات عقارية ، وقام احد المدينين بسحب اسهمه التي كانت ضمان للقرض البالغ (150) مليون دولار بحجة اصدار شهادات اسهم جديدة وبذلك لم يبقَ للمصرف ضمان للحصول على القرض ، فضلا عن ضعف

اجراءات الرقابة الداخلية وعدم اتمام المطابقات للحساب المتبادل بين الفرع الرئيسي وسجلات مكتب سوق العراق ولم يتم احتساب فوائد على الديون المتأخرة للتسديد ولم تقيد في السجلات ولم يفصح عنها ، كل هذه الملاحظات تدل على عدم كفاءة الموارد البشرية في المصرف ، وعدم حرصها كما في المصارف الاخرى عينة البحث وبالتالي ضعف رئيس مجلس الادارة في متابعة نشاط كوادره البشرية خلال سنوات البحث او العمل على الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص ، ولذلك فان نشاط كوادره لم يتغير نحو الافضل وهذا يشكل نقطة ضعف تحد من تطور عمل المصرف رغم استخدامه لتكنلوجيا حديثة واساليب متطورة في مجال العمل المصرفي ، لذلك يجب على مجلس ادارة المصرف تغيير بعض الكوادر البشرية وبشكل خاص العاملين في ادارة الاقسام والتاكيد على الدقة في العمل وضرورة تحقيق ايرادات كبيرة مع تقليل المصاريف إلى اقل حد ممكن . ويكون ذلك من خلال تبني المصرف لإستراتيجية تعكس اهداف المصرف الرئيسية مستندة على قاعدة بيانات متكاملة تستطيع ادارته الاعتماد عليها في مواكبة التغيرات البيئية ، وطبيعة المنافسة في سوق الصناعة المصرفية ، وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي وسيلة لتوفير ما يحتاج اليه المصرف من معلومات عن كل التغيرات التي تؤثر على العمل المصرفي ومجالات استثماره ومراقبة انشطة المصارف المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف عن طريق التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT ليمكن الادارة من معالجة نقاط الضعف او التخلص ، منها ولو كان المصرف يتبع هذا التحليل لما وصل إلى هذه الحالة من قلة الايرادات وبالتالي انخفاض حقوق المساهمين وسعر السهم في السوق .ويدفع المصرف للعاملين فيه (14) راتباً خلال السنة فضلا عن الامتيازات الاخرى . والجدول التالي يبين مجموع الرواتب والاجور السنوية للعاملين فيه ونسبة هذه الاجور قياسا باجمالي المصاريف السنوية .

جدول رقم (6 – 34) اجمالي الرواتب والاجور السنوية ونسبتها من اجمالي المصاريف لمصرف الاستثمار العراقي للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	اجمالي الرواتب والاجور	نسبة الرواتب والاجور إلى اجمالي المصاريف السنوية %
2005	729,421	16,3
2006	1,155,744	8,0
2007	1,722,254	18,3
2008	1,996,032	15,8
2009	2,335,595	40,5

19,78	1,587,809	**المتوسط**

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي .

من المبالغ الظاهرة في الجدول نجد أن مقدار الرواتب في السنة الاولى منخفضة قياسا بمبالغ الرواتب خلال السنوات الثلاثة التالية لها ، وهذا يعني ان عدد العاملين فيها متقارب وعدم زيادة الرواتب والاجور او تخفيضها ، وازدادت خلال سنة 2009 بحيث اصبحت تمثل (40%) من اجمالي مصروفات السنة ، اما نسبها قياسا بالمصاريف فكانت متفاوتة لان المصروفات الاجمالية السنوية متفاوتة خلال الفترة . ويمنح المصرف العاملين فيه امتيازات كثيرة لغرض كسب ولائهم للمصرف وعدم ترك العمل فيه هذه الامتيازات هي :-

1 - منح العاملين لمساعدات مالية في كافة المناسبات التي تحصل لهم ومنها ما يمنح كنسبة من مصاريف العلاج داخل وخارج البلد .
2 - منح العاملين سلفاً بفوائد ميسرة .
3 - اعفاء العاملين من عمولات ومصاريف بعض المعاملات .
4 - منح العاملين لهدايا نقدية بمناسبة العيدين .
5 - اعتبر المصرف أن مصاريف النقل جزء من الراتب الاساسي للانتفاع منها في الرواتب الاضافية خلال السنة .
6 - يدفع المصرف حصة من الضمان الاجتماعي للعاملين فيه .
7 - دفع اجور للاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية داخل وخارج العراق وهذه تمثل مبالغ كبيرة يتحملها المصرف لغرض زيادة كفاءة العاملين فيه وبشكل خاص العاملين على نظام (Banks) تحت اشراف الشركة المصصمة للبرنامج (الفرنسية اللبنانية) والدورات الادارية والمحاضرات في البنك المركزي والجامعات العراقية . والجدول التالي يبين مبالغ التدريب والتاهيل للعاملين في مصرف الاستثمار.

جدول رقم (6 - 35) مصاريف التدريب والتاهيل لمصرف الاستثمارالعراقي لفترة من 2005 – 2009 .

مصاريف التدريب والتأهيل السنوية / دينار	السنة
612,000,000	**2005**
1,741,000,000	**2006**
2,285,000,000	**2007**
465,000,000	**2008**
32,749,000,000	**2009**
755,040,000	**المتوسط**

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي.

ولذلك فان الموارد البشرية تعد نقطة ضعف على المصرف وتحمله لمصاريف كبيرة من رواتب واجور ومصروفات تدريب وبالمقابل فان كوادره البشرية ضعيفة وغير كفوءة وانعكس ذلك سلبا على ايرادات وانشطة المصرف امام المصارف المنافسة .

c. الموارد التسويقية

يسعى المصرف وطوال مسيرته في العمل المصرفي إلى تقديم خدمات مصرفية متنوعة وحديثة تساير التطورات في عالم الصيرفة ، ومنها اعتماد نظام (Banks) في عمله وتوسيع شبكة مراسليه وهذا يعد بمثابة تسويق لخدماته المصرفية ، ولذلك أدخل العاملين فيه لدورات تخص التعامل الحضاري مع الزبائن ، والاساليب المثلى لجذبهم سواء كانوا افرادا وشركات ومن خلال الحملات الاعلانية وطبع المنشورات عن المصرف لتعريف المجتمع بخدماته فضلا عن الندوات والمؤتمرات التي يقيمها المصرف وفروعه لعرض الخدمات المصرفية التي يستطيع خدمة زبائنه بها ، ونلاحظ أن جهود الموارد البشرية العاملة في مجال تسويق خدماته المصرفية المتمثلة بكسب الزبائن كانت مثمرة من خلال توسع اعمال المصرف ، في كسب الودائع بأنواعها وتنوع توظيفات امواله ، ولهذا فان الموارد التسويقية في المصرف تعد نقطة قوة للمصرف امام المصارف المنافسة ومن خلالها استطاع توسيع حصته في السوق وزيادة عدد فروعه . والجدول التالي يبين المصروفات التسويقية السنوية لمصرف الاستثمارالعراقي .

جدول رقم (6 – 36) مبالغ المصروفات التسويقية لمصرف الاستثمار العراقي للفترة من 2005 – 2009 .

السنة	مبلغ المصروفات التسويقية / دينار
2005	23,564,000
2006	29,232,000
2007	18,506,000
2008	42,852,000
2009	86,059,000
المتوسط	40,043,000

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الاستثمار العراقي .

نلاحظ أن المصاريف التسويقية خلال السنتين الاخرتين ازدادت بسبب توجه المصرف لتقديم خدمات مصرفية حديثة ومتطورة وذلك من خلال العمل بنظام (Banks) والترويج على التعامل بالاساليب الحديثة مع الزبائن وتأهيل العاملين من الكوادر البشرية في مجال تسويق خدمات المصرف . وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي باسلوب SWOT وسيلة بيد الادارة لامدادها بالبيانات اللازمة عن التغيرات البيئة المتسارعة والمنافسة الشديدة في كسب الزبائن عن طريق اتباع حاجاتهم وطلباتهم وميولهم المتغيرة وباستمرار . مما سبق نجد أن مصرف الاستثمار يمتلك موارد مالية كبيرة ويستثمرها في مجالات توظيف متعددة الا أن الايرادات قليلة قياسا بضخامة المبالغ التي وضعها المواطن ، وكذلك ارتفاع المصروفات التي تقلل من الارباح السنوية وبالتالي عدم تعظيم حقوق المساهمين بالدرجة المطلوبة والتي تتفق مع استثماراتهم المتمثلة برأس المال ، وهذا يعني ضعف موارده البشرية وعدم قدرتها على توظيف امواله في مجالات ذات ايرادات جيدة وهذا يشكل نقطة ضعف عليه .والجدول التالي يبين المقارنة بين المصارف عينة البحث على اساس عناصرتحليل عوامل بيئتها الداخلية .

جدول رقم (6 - 37) مقارنة عناصر تحليل عوامل البيئة الداخلية في المصارف عينة البحث .

العوامل / المصرف	الهيكل التنظيمي	ثقافة المصرف	الموارد		
-------	------	-------	مالية	بشرية	تسويقية
بغداد	قوة	قوة	قوة	قوة	قوة

التجاري	قوة	ضعف	قوة	ضعف	ضعف
الاستثمار	قوة	قوة	قوة	ضعف	ضعف

من خلال تحليل البيئة الداخلية للمصارف عينة البحث ، وبالاعتماد على بياناتها المالية والتاريخية والتنظيمية نجد أن بيانات الجدول اعلاه يشير بشكل عام إلى تفوق مصرف بغداد عند مقارنته بالمصارف الاخرى عينة البحث بناءا على تحديد عناصر قوته وضعفه في عوامله الداخلية.

من خلال استعراض توظيف التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT لتحليل بيئة العمل المصرفي في المصارف عينة البحث الخارجية العامة والخاصة والداخلية ، تمكنت الباحثة من تشخيص الفرص والتهديدات التي تشكلها العوامل الخارجية سواء العامة او بيئة العمل المصرفي الخاصة ، ولكل مصرف من المصارف التجارية عينة البحث ، ولذلك قامت بتحديد نقاط القوة والضعف في عوامل البيئة الداخلية للمصارف عينة البحث ولغرض المقارنة بين المصارف عينة البحث على اساس تحليل نتائج عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة والداخلية نعرض اهم المؤشرات التي تعكس كونها فرصا لمصرف وتهديدا لاخرى .

جدول رقم (6 – 38) المقارنة بين المصارف عينة البحث على اساس تحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة بناءا على متوسط مؤشراتها المالية وغير المالية للفترة من 2005 – 2009 .

متوسط المؤشرات المالية	بغداد / ملياردينار	التجاري /مليار دينار	الاستثمار/ مليار دينار
رأس المال	62,782	60,000	34,480
الاحتياطات	16,022	8,589	7,600
حقوق المساهمين	78,615	68,538	42,080
الودائع الجارية	147,666	21,498	96,833
توفير	87,133	14,214	36,066
الودائع الثابتة	39,110	10,376	8,246
حسابات جارية دائنة	70,343	45,993	46,484
تأمينات ومقبوضات لقاء الاعتمادات وخطابات الضمان وتأجير الخزائن	11,334	4,921	8,524
الحوالات والصكوك الداخلية والخارجية	5,673	1,376	732,508 مليون
الاستثمارات	118,202	105,604	20,231
الائتمان النقدي	60,426	18,197	27,308
الائتمان التعهدي	146,812	30,311	38,917
الايرادات في كافة النشاطات عدا الاستثمار	15,856	4,535	8,121
ايرادات الاستثمار	13,242	12,221	7,661
اجمالي الايرادات	29,099	16,757	15,789

اجمالي المصروفات	14,086	13,030	9,057
الفوائض النقدية القابلة للتوزيع	15,025	2,943	5,526
الرواتب والاجور	2,803	1,060	1,587
مصاريف تسويقية	102,617 مليون دينار	25,385 مليون دينار	40,043 مليون دينار

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

وفيما يلي تحديد للعناصر الذي يتضمنها التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT في المصارف عينة البحث.

مصرف بغداد	
البيئة الداخلية	
نقاط قوة	نقاط ضعف
1-ضخامة راس المال . 2-النمو المتزايد للودائع والائتمان. 3-ارتفاع نسبة كفاءة رأس المال عمّا حدد بموجب القوانين وتعليمات لجنة بازل . 4-اتباع ادارة المصرف لاساليب حديثة ومتطورة في ادارة المصرف وكوادره البشرية . 5-مواكبة تطور الصناعة المصرفية وتقديم خدمات حديثة ومتطورة . 6-كفاءة الموارد البشرية العاملة في ادارة المصرف وفروعة والعاملة في نشاط التسويق المصرفي. 7-استخدام الانظمة التكنلوجية الحديثة والمتطورة في اعمالها المصرفية . 8-متابعة تطور الصناعة المصرفية العاملة واستخدام المعايير الدولية في العرض والافصاح لقوائمها المالية من اكسابها فهم عالي . 9-استخدام اساليب حديثة في التعامل الحضاري مع الزبائن . 10- نمو الارباح بشكل مستمر .	1-ضخامة اجمالي مصاريفها السنوية . 2-ضخامة مبالغ التدريب والتاهيل ومصاريف السفر والايفاد . 3-قلة التبرعات للجهات الخيرية والانسانية التي تكسبها سمعة جيدة للمصرف . 4-عدم فتح فروع في الاقضية والنواحي في المحافظات مما يفقده قاعدة زبائن كبيرة .

11- يمارس المصرف نشاط الصيرفة الشاملة.	
البيئة الخارجية	
فرص	تهديدات
1-انتعاش البلد الاقتصادي وزيادة الرواتب والاجور 2-كثرة السكان وزيادة درجة التعلم بينهم . 3-البرامج والانظمة الحديثة في تسهيل العمل المصرفي . 4-ثقة الزبائن من الافراد والشركات نتيجة عمره الطويل . 5-متابعةالمنافسين من المصارف التجارية المحلية والدولية . 6-امتلاك عوامل النجاح في الصناعة المصرفية من حصة سوقية وقاعدة زبائن كبيرة . 7-متابعة المعايير الدولية للصناعة المصرفية .	1-عدم استقرار الاوضاع الامنية والاقتصادية النسبية في البلد . 2-العوامل السياسية والاقتصادية وزيادة تدخل الدولة في عمل المصارف التجارية . 3-قانون الاستثمار وما يحد من حرية المصارف في ممارسة نشاط الاستثمار . 4-العوامل الدولية والعالمية وما تتميز به من نضج الصناعة المصرفية وتطورها من النواحي الادارية والتنظيمية والتكنلوجية .
المصرف التجاري العراقي	
البيئة الداخلية	
نقاط قوة	نقاط ضعف
1-ضخامة راس المال . 2-عمر المصرف الطويل. 3-ضخامة مبالغ الاستثمارات . 4-امتلاكه كوادر بشرية لها خبرة طويلة في العمل المصرفي . 5- نسبة كفاية راس المال عن النسب المقررة قانونا 6-اغلب كوادره من حملة الشهادات الجامعية. 7-تحقيقه لمستوى ارباح ضعيف تتمثل بايرادات الاستثمار في اسهم الشركات .	1-عدم زيادة عدد الفروع . 2-عدم نمو راس المال . 3-ضعف سياسة التوظيف في الائتمان وكثرة الديون المتعثرة . 4-ضخامة المصاريف السنوية . 5-عدم تمتع العاملين بمزايا تشجعية يفقد المصرف ولاءهم . 4-عدم مواكبة التطور في الصناعة المصرفية من حيث التكنلوجيا والاساليب الحديثة في التعامل المصرفي . 5-قلة ايراداته من العمليات المصرفية والاخرى .

8- يمارس المصرف نشاط الصيرفة الشاملة.	6-عدم اتباع المعايير الدولية والعراقية في مدى الافصاح عن معلوماتها في تقريرها السنوي قياسا بالمصارف عينة البحث . 7-التاخر في اعداد التقرير السنوي والحسابات الختامية في وقتها المحدد . 8-قلة نشاطه الخدمي من الخدمات المصرفية للزبائن 9-تذبذب رصيد الفائض القابل للتوزيع وهذا يدل على عدم وجود خطة جيدة ومدروسة وتقييم جيد نتائج الاعمال خلال سنوات فترة البحث . 10-عدم زيادة موجوداته غير المتداولة .
البيئة الخارجية	
فرص	تهديدات
1-الانتعاش الاقتصادي وزيادة معدل دخل الفرد وارتفاع الرواتب والاجور. 2-زيادة عدد السكان . 3-تطور نشاطه الخارجي بمساعدة الشريك الاستراتيجي البنك الاهلي المتحد لتسهيل معاملاته الخارجية . 4-توسع شبكة المراسلين للمصرف بما يساعد على توسع انشطته المصرفية والاطلاع على التقدم والتطور في المصارف المراسلة .	1-عدم متابعة التطور التكنلوجي في مجال الصناعة المصرفية . 2-العوامل الدولية والعالمية . 3-العوامل السياسية والقانونية وتدخل الدولة في عمل المصارف التجارية . 4-ازدياد المنافسة المحلية والدولية وما يحتاج اليه المصرف من مؤهلات تستطيع المنافسة . 5-هجرة الموارد البشرية الكفوءة . 6-سيطرة الشريك الاستراتيجي بنك الاهلي المتحد وتوجيه المصرف حسب ما يراه وعدم مراعاة ظروف المصرف وطبيعة البيئة العراقية المصرفية 7-عدم استقرار الاوضاع الامنية والاقتصادية النسبية في البلد . 8-عدم امتلاكه لعوامل نجاح الصناعة المصرفية وذلك لانخفاض حصته السوقية وتناقص عدد زبائنه .
مصرف الاستثمار العراقي	
البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف

1-نمو راس المال خلال سنوات البحث . 2-نمو الودائع بانواعها . 3-تنوع مجالات توظيف الاموال . 4-ارتفاع نسب كفاية راس المال قياسا بالقوانين والتعليمات . 5-تنوع وتعدد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وبما يتلاءم مع ميول ورغبات الزبائن . 6-ضخامة موجوداته غير المتداولة من الاراضي والمباني . 7-تحقيق ارباح جيدة . 8-استخدام اساليب حديثة للتعامل مع الزبائن تدل على احترامهم واعتبارهم قيمة عليا للمصرف. 9- يمارس المصرف نشاط الصيرفة الشاملة.	1-قلة الضمانات والرهونات والاعتماد على الضمانات المادية دون تقديم المقترضين لقوائم حساباتهم الختامية السنوية . 2-ضعف الكوادر البشرية في توظيف اموال المصرف في مجالات استثمار ذات ايرادات عالية ومخاطره معقولة. 3-كثرة الديون المتعثرة لدى المصرف بسبب قلة وضعف الضمانات التي يأخذها على المقترضين 4-ارتفاع المصاريف السنوية بشكل كبير جدا قياسا بايراداته السنوية .
البيئة الخارجية	
فرص	تهديدات
1- الانتعاش الاقتصادي وزيادة دخل الفرد 2-زيادة عدد السكان وزيادة نسبة التعليم وارتفاع مستوى الثقافة باهمية العمل المصرفي . 3-استخدام المصرف لتكنلوجيا حديثة متمثلة بالانظمة والبرامج لتسهيل وتنفيذ العمل المصرفي بدقة وسرعة . 4-كثرة تعامل المصرف وفي جميع انشطته فضلا عن بيع وشراء العملات الاجنبية مما يمكنه من امتلاك ارصدة عملة اجنبية كبيرة . 5-امتلاكه لعوامل النجاح في الصناعة المصرفية من خلال حصته السوقية الكبيرة ولتوسع المستمر في قاعدة زبائنه .	1-عدم اتباع تعليمات البنك المركزي في اللائحة الارشادية فيما يتعلق بالحسابات الجارية المدينة وضوابط منح الائتمان . 2-العوامل السياسية والقانونية وزيادة تدخل الدولة في عمل المصارف التجارية وتقيد نشاط المصرف الاستثماري . 3-عدم امتلاك مقومات المنافسة الدولية والعالمية في سوق الصناعة المصرفية للمصارف العربية والاجنبية لما تتميز من نضج هذه الصناعة وتطورها من النواحي الادارية والتنظيمية والتكنلوجية . 4-عدم استقرار الاوضاع الاجنبية والاقتصادية للبلد.

وبعد تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة والداخلية للمصارف عينة البحث استطاعت الباحثة تحديد نتائج هذا التحليل . والجدول التالي يبين هذه النتائج .

الجدول رقم (3 – 41) نتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة والداخلية للمصارف عينة البحث .

نتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة		
المصرف	الفرص	التهديدات
بغداد	1-انتعاش البلد الاقتصادي وزيادة الرواتب والاجور . 2- كثرة السكان وزيادة درجة التعلم بينهم 3- البرامج والانظمة الحديثة في تسهيل العمل المصرفي . 4- ثقة الزبائن من الافراد والشركات نتيجة عمره الطويل . 5- متابعةالمنافسين من المصارف التجارية المحلية والدولية . 6- امتلاك عوامل النجاح في الصناعة المصرفية من حصة سوقية وقاعدة زبائن كبيرة . 7- متابعة المعايير الدولية للصناعة المصرفية.	1-عدم استقرار الاوضاع الامنية والاقتصادية النسبية في البلد . 2-العوامل السياسية والاقتصادية وزيادة تدخل الدولة في عمل المصارف التجارية . 3-قانون الاستثمار وما يحد من حرية المصارف في ممارسة نشاط الاستثمار . 4-العوامل الدولية والعالمية وما تتميز به من نضج الصناعة المصرفية وتطورها من النواحي الادارية والتنظيمية والتكنلوجية.
التجاري	1-الانتعاش الاقتصادي وزيادة معدل دخل الفرد وارتفاع الرواتب والاجور . 2-زيادة عدد السكان . 3-تطور نشاطه الخارجي بمساعدة الشريك الاستراتيجي البنك الاهلي المتحد لتسهيل معاملاته الخارجية . 4-توسع شبكة المراسلين للمصرف بما يساعد على توسع انشطته المصرفية والاطلاع على التقدم والتطور في المصارف المراسلة .	- عدم متابعة التطور التكنلوجي في مجال الصناعة المصرفية . 2-العوامل الدولية والعالمية . 3-العوامل السياسية والقانونية وتدخل الدولة في عمل المصارف التجارية . 4-ازدياد المنافسة المحلية والدولية وما يحتاج اليه المصرف من مؤهلات تستطيع المنافسة . 5-هجرة الموارد البشرية الكفوءة .6-سيطرة الشريك الاستراتيجي بنك الاهلي المتحد وتوجيه المصرف حسب ما يراه وعدم مراعاة ظروف المصرف وطبيعة البيئة العراقية المصرفية . 7-عدم استقرار الاوضاع الامنية والاقتصادية

		النسبية في البلد . 8-عدم امتلاكه لعوامل نجاح الصناعة المصرفية وذلك لانخفاض حصته السوقية وتناقصقاعدة زبائنه .
الاستثمار	1- الانتعاش الاقتصادي وزيادة دخل الفرد . 2-زيادة عدد السكان وزيادة نسبة التعليم وارتفاع مستوى الثقافة باهمية العمل المصرفي . 3-استخدام المصرف لتكنلوجيا حديثة متمثلة بالانظمة والبرامج لتسهيل وتنفيذ العمل المصرفي بدقة وسرعة. 4-كثرة تعامل المصرف وفي جميع انشطته فضلا عن بيع وشراء العملات الاجنبية مما يمكنه من امتلاك ارصدة عملة اجنبية كبيرة 5-امتلاكه لعوامل النجاح في الصناعة المصرفية من خلال حصته السوقية الكبيرة ولتوسع المستمر في قاعدة زبائنه .	1-عدم اتباع تعليمات البنك المركزي في اللائحة الارشادية فيما يتعلق بالحسابات الجارية المدينة وضوابط منح الائتمان . 2-العوامل السياسية والقانونية وزيادة تدخل الدولة في عمل المصارف التجارية وتقيد نشاط المصرف الاستثماري . 3-عدم امتلاك مقومات المنافسة الدولية والعالمية في سوق الصناعة المصرفية للمصارف العربية والاجنبية لما تتميز من نضج هذه الصناعة وتطورها من النواحي الادارية والتنظيمية والتكنلوجية . 4-عدم استقرار الاوضاع الاجنبية والاقتصادية للبلد
نتائج تحليل عوامل البيئة الداخلية		
المصرف	نقاط القوة	نقاط الضعف
بغداد	1- ضخامة راس المال . 2-النمو المتزايد للودائع والائتمان . 3-ارتفاع نسبة كفاءة رأس المال عن ما حدد بموجب القوانين وتعليمات لجنة بازل 4-اتباع ادارة المصرف لاساليب حديثة ومتطورة في ادارة المصرف وكوادره البشرية 5-مواكبة تطور الصناعة المصرفية وتقديم خدمات حديثة ومتطورة . 6-كفاءة الموارد البشرية العاملة في ادارة المصرف وفروعة والعاملة في نشاط التسويق المصرفي . 7-استخدام الانظمة التكنلوجية الحديثة والمتطورة في اعمالها المصرفية . 8-متابعة تطور الصناعة المصرفية	1- ضخامة اجمالي مصاريفها السنوية . 2-ضخامة مبالغ التدريب والتاهيل ومصاريف السفر والايفاد . 3-قلة التبرعات للجهات الخيرية والانسانية التي تكسبها سمعة جيدة للمصرف . 4-عدم فتح فروع في الاقضية والنواحي في المحافظات مما يفقده قاعدة زبائن كبيرة .

	العاملة واستخدام المعايير الدولية في العرض والافصاح لقوائمها المالية من اكسابها فهم عالي . 9-استخدام اساليب حديثة في التعامل الحضاري مع الزبائن . 10- نمو الارباح بشكل مستمر . 11- يمارس المصرف نشاط الصيرفة الشاملة.	
التجاري	1- ضخامة راس المال . 2-عمر المصرف الطويل . 3-ضخامة مبالغ الاستثمارات . 4-امتلاكه كوادر بشرية لها خبرة طويلة في العمل المصرفي . 5- نسبة كفاية راس المال عن النسب المقررة قانونا . 6-اغلب كوادره من حملة الشهادات الجامعية . 7-تحقيقه لمستوى ارباح ضعيف تتمثل بايرادات الاستثمار في اسهم الشركات . 8- يمارس المصرف نشاط الصيرفة الشاملة.	1-عدم زيادة عدد الفروع . 2-عدم نمو راس المال . 3-ضعف سياسة التوظيف في الائتمان وكثرة الديون المتعثرة . 4-ضخامة المصاريف السنوية . 5-عدم تمتع العاملين بمزايا تشجعية يفقد المصرف ولاءهم . 4-عدم مواكبة التطور في الصناعة المصرفية من حيث التكنلوجيا والاساليب الحديثة في التعامل المصرفي. 5-قلة ايراداته من العمليات المصرفية والاخرى . 6-عدم اتباع المعايير الدولية والعراقية في مدى الافصاح عن معلوماتها في تقريرها السنوي قياسا بالمصارف عينة البحث . 7-التاخر في اعداد التقرير السنوي والحسابات الختامية في وقتها المحدد . 8-قلة نشاطه الخدمي من الخدمات المصرفية للزبائن 9-تذبذب رصيد الفائض القابل للتوزيع وهذا يدل على عدم وجود خطة جيدة ومدروسة وتقييم جيد للنتائج الاعمال خلال سنوات فترة البحث . 10-عدم زيادة موجوداته غير المتداولة.
الاستثمار	1- نمو راس المال خلال سنوات البحث . 2-نمو الودائع بانواعها . 3-تنوع مجالات توظيف الاموال . 4-ارتفاع نسب كفاية راس المال قياسا بالقوانين والتعليمات .	1- قلة الضمانات والرهونات والاعتماد على الضمانات المادية دون تقديم المقترضين لقوائم حساباتهم الختامية السنوية . 2-ضعف الكوادر البشرية في توظيف اموال المصرف في

مجالات استثمار ذات ايرادات عالية ومخاطره معقولة . 3-كثرة الديون المتعثرة لدى المصرف بسبب قلة وضعف الضمانات التي يأخذها على المقترضين . 4-ارتفاع المصاريف السنوية بشكل كبير جدا قياسا بايراداته السنوية.	5-تنوع وتعدد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وبما يتلاءم مع ميول ورغبات الزبائن . 6-ضخامة موجوداته غير المتداولة من الاراضي والمباني 7-تحقيق ارباح جيدة . 8-استخدام اساليب حديثة للتعامل مع الزبائن تدل على احترامهم واعتبارهم قيمة عليا للمصرف . 9- يمارس المصرف نشاط الصيرفة الشاملة.	

المصادر

أولا: القران الكريم

ثانيا : القوانين والتشريعات والسجلات الرسمية

1 - قانون البنك المركزي العراقي رقم (56) لسنة 2004 .
2 - اللائحة الإرشادية الصادرة من البنك المركزي العراقي للمصارف التجارية.
3 - قانون غسيل الأموال رقم (93) لسنة 2004 .
4 - قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 .
5 - تقارير مجالس الإدارة لمصرف بغداد للسنوات 2005 ،2006 ، 2007 ، 2007، 2009
6 - كشف الميزانية العامة وكشف الإرباح والخسائر لمصرف بغداد للسنوات 2005،2006 ، 2007 ، 2008 ،2009 .
7 - تقارير مراقب الحسابات لمصرف بغداد للسنوات 2005 ،2006 ، 2007 ، 2007 ، 2009 .
8 - تقارير مجالس الإدارة للمصرف التجاري للسنوات 2005 ،2006 ، 2007 ، 2007 ، 2009 .
9 - كشف الميزانية العامة وكشف الإرباح والخسائر للمصرف التجاري للسنوات 2005 ،2006 ،2007 ،2008 ،2009 .
10 - تقارير مراقب الحسابات للمصرف التجاري للسنوات 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2007 ، 2009 .
11 - تقارير مجالس الإدارة لمصرف الاستثمار للسنوات 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2007 ، 2009 .
12 - كشف الميزانية العامة وكشف الإرباح والخسائر لمصرف الاستثمار العراقي للسنوات 2005 ، 2007،2006 ، 2008 ،2009 .
13 - تقارير مراقب الحسابات لمصرف الاستثمار للسنوات 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2007 ، 2009 .
14 - نشرات البنك المركزي العراقي للسنوات 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2007، 2009 .
15 - قانون انضباط العاملين في مصرف بغداد .
16 - قانون الخدمة للعاملين في مصرف الاستثمار العراقي .
17 - دليل الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية 2008 .
18 - النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين ، الجزء الأول ، بغداد ، 1992.

19 - قانون الاندثار رقم (9) لسنة 1994 .

ثالثا : الكتب

1 - بني حمدان ، خالد محمد ، وائل محمد ادريس (2009) ،" الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للطباعة ، عمان – الأردن .

2 - البعلبكي ، منير ، روحي البعلبكي (2005) ، " المورد القريب " ، الطبعة الأولى ، دار العلم للملايين ، بهمن – إيران .

3 - البرواري ، نزار عبد المجيد ، احمد محمد فهد البرزنجي (2008) ،" استراتيجيات التسويق المفاهيم .الأسس . الوظائف " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن .

4 - الاتحاد الدولي للمحاسبين (2006) ،" المعايير الدولية لممارسة إعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة "، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين.

5 - ثومسون – ستريكلاند (2006) " الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية " ، ترجمة (ناشرون) ، الطبعة الأولى ، مطبعة ناشرون ، لبنان .

6 - حبتور، عبد العزيز صالح (2007) ، " الإدارة الإستراتيجية أدارة جديدة في عام متغير " ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.

7 - الحسيني ، فلاح حسن عداي (2000) ، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة "، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن.

8 - حبتور ، عبد العزيز صالح (2004) ، " الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير " ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.

9 - حريم ، حسين محمود (2004) ، " السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد والجماعات في منظمات الإعمال " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .

10 - الحسيني ، فلاح حسن ، مؤيد عبد الرحمن الدوري (2008) ،" أدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر " ، الطبعة الرابعة ، دائر وائل للنشر ، عمان - الأردن .

11 - حداد ، اكرم ، مشهور هذلول (2004) ، " النقود والمصارف مدخل تحليلي ونظري " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن .

12 - الدوري ، زكريا مطلك (2005) ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للطباعة ، عمان – الأردن .

13 - رمضان ، زياد ، محفوظ جودة (2006) ، " أدارة البنوك " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن .
14 - رشيد ، صالح عبد الرضا ، احسان دهش جلاب (2008) ،" الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي " ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
15 - روبرت. أ بتس – ديفيد . لي (2008) ،" الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية "، (ترجمة عبد الحكم الخزامي) ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة – مصر .
16 - رشدي ، هند (2009) ، " إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات " ، الطبعة الأولى ، مطبعة كنوز ، القاهرة – مصر .
17 - الزعبي ، حسن علي (2005) ،" نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن .
18 - السويدان ، طارق ، محمد اكرم العدلوني (2003) ، " كيف تكتب خطة إستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، مكتبة قرطبة للنشر والتوزيع ، شركة الإبداع الحلبي – السعودية .
19 - السيد ، إسماعيل محمد (2000) ، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية" ،الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية – مصر.
20 - الشماع خليل محمد حسن (1992) ، " الإدارة المالية " ، الطبعة الرابعة ، جامعة بغداد ، بغداد – العراق .
21 - شارلز هل وجاريث جونز(2007) ، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل " ، ترجمة (رفاعي محمد و محمد احمد عبد المتعال) ، الطبعة الأولى ، دار المريخ للطباعة والنشر ، السعودية .
22 - الشمري ، ناظم محمد نوري (1988) ،" النقود والبنوك "، الطبعة الأولى ، طبع مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل – العراق .
23 - الشمري ، صادق راشد حسين (2006) ، " أدارة المخاطر في المصارف العراقية " ، الطبعة الأولى ، مطبعة العزة ، بغداد – العراق .
24 - الشمري ، صادق راشد حسين (2008) ، " اسسيات إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية " ، الطبعة الأولى ، مطبعة الفرع ، بغداد – العراق .
25 - الصيرفي ، محمد الصيرفي (2008) ،" الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والتوزيع، اسكندرية – مصر .
26 - الصيرفي ، محمد (2006) ، " أدارة المصارف " ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، أسكندرية – مصر.

27 - طالب ، علاء فرحان ، فاضل راضي الغزالي (2009) ، " أدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان – الأردن.
28 - عبد الله ، خالد أمين (2000) ،" العمليات المصرفية للطرق المحاسبية الحديثة " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان – الأردن .
29 - عقل ، مفلح محمد (2000) ، " مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي " ، الطبعة الثانية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
30 - العصار ، رشاد ، رياض الحلبي (2000) ،" النقود والبنوك " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
31 - عبود ، سالم محمد (2008) ، " أدارة الكلفة في النشاط المصرفي / الجزء الثاني المحاسبة الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار المرتضى للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد – العراق .
32 - الغالبي ، طاهر محسن منصور ، صالح مهدي محسن العامري (2005) ،" المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال والمجتمع " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
33 - الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي ادريس (2007) ، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن .
34 - فهد ، نصر حمود مزنان (2009) ، " اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية " الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان – الأردن .
35 - القريشي ، محمد صالح (2009) ،" اقتصاديات النقود والبنوك والمؤسسات المالية " ، الطبعة الأولى ، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
36 - كداوي ، طلال (2008) ،" تقييم القرارات الاستثمارية " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن
37 - اللوزي ، سليمان احمد ، مهدي حسن زويلف (1997) ، " أدارة البنوك " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر ، عمان - الأردن .
38 - معروف ، هوشيار (2009) ،" التخطيط الاستراتيجي " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان – الأردن .
39 - معلا ، ناجي (1995) ،" استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية " ، الطبعة الأولى ، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية ، عمان – الأردن .
40 - الانباري ، صباح صادق جعفر (2009) ، " مجموعة قوانين الشركات " ، الطبعة الأولى ، المكتبة القانونية ، بغداد – العراق .

41 - نجم ، نجم عبود (2008) ،" إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان – الأردن .
42 - ألنعيمي ، عدنان تايه ، ارشد فؤاد التميمي (2008) ،" التحليل والتخطيط المالي " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان – الأردن .
43 - هندي ، منير ابراهيم (2000) ، "أدارة البنوك التجارية " ، الطبعة الثالثة ، المكتبة العربية الحديثة ، إسكندرية – مصر .

رابعا : البحوث والدراسات والدوريات .

1 - جودي ، حيدر حمزة (2008) ، " علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي "، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 28 .
2 - جريدة الوقائع العراقية " قانون الاستثمار رقم (13) لسنة 2006 "، العدد (4031) ، في 2007/1/17
3 - الخالدي ، حميد عبد الحسين راضي (2009) ،" تأثير العوامل الداخلية بعائد محفظة القروض والتسهيلات الائتمانية في المصارف التجارية ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية للفترة من 2000 – 2008 " ، . المجلة العراقية للعلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، المجلد (6) العدد (24) حزيران.
4 - الروسان ، محمود علي (2007) ،" العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي " ، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة ؟ ، المجلد ؟ ، العدد الثالث والستون .
5 - الراجحي (2006) ، التقرير السنوي لمصرف الراجحي ، المملكة العربية السعودية .
6 - الصياح ، عبد الستار(2009) ،" المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال " ، دراسة اختباريه في عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (22) .
7 - عبيد ، عبد السلام ابراهيم (2008) ، " التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دارسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية " ، مركز دراسات الكوفة ، العدد العاشر .
8 - عبد العظيم ، محمد حسن محمد (2005) ، " دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 21 – الأول

9 - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2008) ،" المعرفة التنظيمية والمعرفة بالأعمال رقم (2) " ، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، عمان – الأردن .

10 - ميا ، علي ، زاهر ، وسام ، سليطين ، سوما (2007) ،" الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في المعامل السورية " مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) .

خامسا : الاطاريح والرسائل الجامعية .

1 - احمد ، اياد سالم (2008) ، " العوامل المؤثرة في تحديد المخصصات والاحتياطيات في المصارف التجارية وأثرها على القوائم المالية " ، دراسة ميدانية في عينة من مصارف القطاع الخاص ، بحث مقدم إلى هيئة الأمناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونين / بغداد .

2 - ابو ردن ، ايمان بشير محمد مصطفى (2005) ،" التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغير " ، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الإعمال ، كلية إدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .

3 - برتو ، فادية جاسم مكي (2009) ، " تقييم الاستثمارات المصرفية ومخاطرها باستعمال النسب المالية " ، بالتطبيق على عينة من المصارف العراقية ، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .

4 - حمد ، منى كامل (2009) ،" المحاسبة عن الاستثمارات في المصارف التجارية وفق القواعد المحاسبية العراقية والمعايير المحاسبية الدولية " ، دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .

5 - شاكر ، كايد عبد الله (2001) ، " التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية "، دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتواره، جامعة بغداد

6 - الصقال ، احمد (2004) ، " التحليل الاستراتيجي وأثره على خيارات الأعمال والميزة التنافسية" ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد .

7 - العبيدي ، علي قاسم حسن (2007) ، " التحليل الاستراتيجي للمدخل التشغيلي " ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية مصنع نسيج الحلة ، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة

8 - العابدي ، علي رزاق جياد (2005) ،" استراتيجيات المستقبليات وإمكانية تطبيقها في بيئة المصارف العراقية " ، دراسة تطبيقية على عينة من القطاع المصرفي العراقي ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .

9 - القطب ، محي الدين (1996) ،" التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي" دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، رسالة ماجستير في علوم أدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

10 - الملا حسن ، ثائر طارق حامد (2006) ، " التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية " ، دراسة استطلاعية في فروع مصرف الرافدين والرشيد في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الإعمال .

سادسا : مصادر الشبكة الدولية للمعلومات " الانترنيت " .

1 - (معلا) ، ناجي ذيب ، " أدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي (نموذج متكامل) " . http:// ar.shvoong.com /business

2 - تحليل بيئة القطاع (Industry Analysis) http://samehar. wordpress . com / 2006 .

3 - ميا ، علي ، زاهر ، وسام ، سليطين ، سوما ،" الادارة الإستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في المعامل السورية " مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) ، 2007 .
www.tishreenshe AM net /11doc .2007.

4 - تطور الاستثمارات المالية مرتبطة بفاعلية ونشاط العمل المصرفي .
http://www.alsabaah.com/paper.2010
العوامل المؤثرة على الربحية في المصارف التجارية
www.acc4arab.com/acc//showthread. ، 2007 .

5 - (الدلي) ، سيف ، نبذة تاريخية عن تأسيس البنك المركزي العراقي .
أفضل الممارسات لتخطيط إستراتيجية تقنية المعلومات .
WWW.egov.gov.saldocuments.%5 best practices for it strategic planningbdf
إستراتيجية الاستثمارات المالية . http://jeas.cbe.uaeu.ac.ae/2005

6 - التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis .
http:// ar.wikipedia ،2005.
7 - المصارف الأهلية ... نافذة جديدة لدعم الاقتصاد والتنمية الوطنية
،http://www.alsabaah.com/paper 5/9/2010.
8 - الاقتصادية : اتفاقية بازل الثانية والمصارف العراقية
،http://www.alsabaah.com/paper 5/9/2010
9 - مكونات الجهاز المصرفي العراقي ،www.cbi.iq.com 2009
10 - التحليل الاستراتيجي الرباعي
http:// upload Wikipedia org /Wikipedia /commons /thumb/0/ob/SWOT 200،en.svg /320 px.

أولا : الكتب . A- Books

1- Dess ، lumpkin ، Gregory، G.T. Lumpkin ، Alan B. Eisner ، (2008) ” Strategic Management “ ، 4 th Ed ، Mc Graw ، Hill .

2- Grundy ، Johnson Kevan Scholes ،(1998)“ Exploring Strategic Financial Management “ ، prentice Hall Europe .

3- Hempel،George،Donald Simonson Donald G ،(1999) "Bank Management: Text & Cases"، 5th Ed.، New York: John Wiley & Sons، Ice.

4- Hill،Charles ،Gareth Jones ، (1992)“ Strategic Management Theory: An integrated Approach “، U.S.A.

5- Hitt ، Micharla ، Dunae Ireland ، Ropeat Hoskisson ، (2001) “ Strategic Management “ ، 4 th Ed ، United States of America .

6- Hill ، Charles ،Gareth Jones ، (2008) ” Strategic Management “ ، 8 th Ed ، printed in the U.S.A .

7- Harrison ، Jeffrey S . ، Caron H.st . John ، (2008) “ Foundations in strategic Management “ ، united states of America.

8- Hitt ، Michael ، Robert E . Hoskisson ، R. Duane lreland ، (2007) " Management of Strategy concepts and Cases " ، international student edition .

9- Horngren ، Charles ، T.، Foster ، George and Srikant ، M.Dalar ،(2000) " Cost Accounting : Amanagerial Emphasis "، 10 th Ed ، Prentic – Hall ، Inc .

10- Higgins ، James . M ، Vincze ، Julian W. ،(1989) " Strategic management : Text and Cases " ، 4 th Ed ، sounders college publishing ، U.S.A .

11- Johnson ، Gerrg ، Kevan scholes ،(1997) " Exploring Corporate Strategy "، 4 th Ed ، Hall Europe.

12- Johnson ، Gerrg ، Kevan scholes ،(2002) " Exploring Corporate Strategy "، 6 th Ed ، Hall .

13- John، Robin ،(1998) " Glob al Business Strategy "، 13 th Floor ، china .

14- Pitts ، Robert ، David lei ،(1996) " Strateg Management " ، United States of America .

15- Porter ، M.E.، (1980) " Competitive Strategy "، New York : free Press ،.

16- Pearce ، John ، Richard Robinson، B. (1994) " Competitive Strategy : Formulation – 1 mplementation and Control "، 5 th Ed ، (Boston : Rich and D.، Irwin . Inc) .

17- Pearce ، John ، Richard Robinson، (1997)" Strategic management :Formulation ، Implementation ، and Control " ، 6 th Ed .، Irwin/McGraw – Hill .

18- Rose – peter S . ، (1999) " Commercial Bank Management " ، 4 th Ed ، printed in Singapore .

19- Thompson ، Arthur ، A.J. Strickland ،(2003) "Strategic Management " ، Mc Graw ، Hill.

20- Thompson ، Strickland ، Gamble ، (2008) " Crafting and Executing Strategy " ، 16 th Ed ، Mc Graw ، Hill .

21- Thompson - John ‹ (1997) ” strategic Management Awareness and change “ ‹ 3 th Ed ‹ international Thomson publishing.

22- Wheelen ‹ Thomas L . David Hunger ‹ (2004) “ strategic Management and Business policy “ ‹ 9 th Ed ‹ Hall .

23- Wheelen ‹ Thomas L. ‹ David Hunger ‹ (2002) “Strategic Management and Business Policy “‹ 9 th Ed ‹ Hall .

24- Wheelen ‹ Thomas L. ‹ David Hunger ‹(2006) “Strategic Management and Business Policy “‹ 10 th Ed ‹ Hall.

B-Periodicals & Researches ثانيا : الدوريات والبحوث .

1- Skinner‹ Wickham.‹ “ Manufacturing Missing Link in Corporate Strategy”‹ in Alan M.Kantro Survival Strategies for American Industry 1966‹ John Wily‹& Sons‹ USA‹ 1984‹ P99-114.

2- Lenz‹ R.T‹ “Environment ‹ Strategy ‹ Organization Structure and Performance : Pattern in one Industry”‹ Strategic Management Journal‹1980

3- Miller ‹ K.& Frisen ‹ P.‹ ”Strategy Making in context : Ten Empirical Archetypes “ ‹ Journal of Management studies ‹ 1977.

C- Internet ثالثا : مصادر الشبكة الدولية للمعلومات "الانترنيت" .

1- SWOT Analysis Oregon .

www.dynamic investor . not /index7.html.

2- SWOTs- keys to Business Strategies .

www. Planware . org /strategic plan.htm /top‹2009.

3- SWOT Analysis .

www.12manage .com.

4- Hung L.(2004) “ Using Strategic Analyses to Understand the Institutional Environment “ .

http://www.canthounivers.0rg.

5- Bernard M.”Managing Strategic Analysis in Bank & Financial “‘ http://www.knowledsystem.com . 2007